

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA UPCT



**Facultad de Ciencias de la Empresa**



MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA”.  
CASO DE ESTUDIO: UN HOTEL DE CARTAGENA”**

Presentado por: Crismel Reyes Ravelo

Directora: Olga Rodríguez Arnaldo

# TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	
INTRODUCCIÓN .....	9
CAPITULO I.....	12
1. MARCO TEÓRICO.....	12
1.1 LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	12
1.1.2. Conceptualización de la satisfacción laboral.....	12
1.1.3. Historia de la satisfacción laboral .....	14
1.1.4. Teorías de la satisfacción laboral.....	15
1.1.4.1 Teorías de contenido.....	15
1.1.4.2 Teoría de proceso .....	19
1.2 EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA.....	21
1.2.1. La hostelería .....	22
1.2.2. Negocios dentro de la hostelería. ....	23
1.2.3. Tipos de hoteles por categoría de estrellas. ....	27
CAPÍTULO II .....	29
2. LA SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL DE UN HOTEL 4 ESTRELLAS DE CARTAGENA, REGIÓN DE MURCIA .....	29
2.1 Recolección de datos.....	30
2.2 Metodología de investigación para el trabajo de campo .....	32
2.3 Consideraciones éticas .....	33
2.4 Diseño del cuestionario .....	33
2.5 Tabulación de los resultados.....	35
2.6 Interpretación de los resultados (Minitab).....	48
2.7 Análisis de los Ítems desde la teoría de motivación - higiene de Herzberg. ....	56
3. PROPUESTAS DE MEJORA PARA INCREMENTAR ELGRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA LOS COLABORADORES DEL HOTEL .....	61
CONCLUSIONES .....	62
LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES .....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuestionario Satisfacción Laboral Font Roja AP .....	35
Tabla 2 Tabulación de resultados "Datos sociodemográficos" .....	36
Tabla 3 Bloque de satisfacción laboral (Minitab).....	48
Tabla 4 Bloque de tensión relacionada con el trabajo (Minitab).....	50
Tabla 5 Bloque de competencia profesional.....	51
Tabla 6 Presión del trabajo .....	52
Tabla 7 Promoción profesional.....	53
Tabla 8 Relación interpersonal con los jefes .....	53
Tabla 9 Relación interpersonal con los compañeros .....	54
Tabla 10 Característica intrínseca del estatus .....	55
Tabla 11 Monotonía laboral.....	56
Tabla 12 Teoría motivación - higiene .....	57
Tabla 13 Relación de la variable "edad" con factores higiénicos.....	57
Tabla 14 Relación de la variable "años laborando" con factores higiénicos .....	58
Tabla 15 Relación de la "edad" con factores motivadores .....	59
Tabla 16 Relación de "años laborando" con factores motivadores.....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Satisfacción laboral .....	38
Gráfico 2 Competencia profesional .....	40
Gráfico 3 Presión del trabajo .....	42
Gráfico 4 Promoción profesional .....	43
Gráfico 5 Relación interpersonal con los jefes .....	44
Gráfico 6 Relación interpersonal con los compañeros .....	45
Gráfico 7 Característica intrínseca del estatus .....	46
Gráfico 8 Monotonía laboral .....	47



## **RESUMEN**

El tema de la satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiado en psicología organizacional, siendo crucial para el bienestar individual y el rendimiento de las organizaciones. Factores como el clima laboral, la cultura organizacional y las políticas de incentivos influyen en este aspecto. Es esencial comprender estos factores para promover un ambiente laboral satisfactorio, lo que a su vez impacta en la productividad.

Este estudio realizado en un hotel de Cartagena revela la importancia de entender el nivel de satisfacción de los trabajadores y distinguir entre factores motivadores e higiénicos que influyen en el bienestar del colaborador en su puesto de trabajo. Además, el estudio resalta la necesidad de abordar las áreas de posible insatisfacción laboral identificadas, como la equidad en el ambiente laboral, la implementación de programas formativos y sistemas de recompensas efectivos. Estas acciones no solo mejorarían la satisfacción de los empleados, sino que también podrían potenciar la retención del talento y la competitividad de la organización en un mercado laboral cada vez más dinámico y exigente.

Sin embargo, el estudio tiene limitaciones, como el tamaño de la muestra y la subjetividad de la medida de satisfacción. A pesar de esto, no invalida los resultados, sino que señala áreas para futuras investigaciones, sugiriendo muestras más representativas y la consideración de características sociodemográficas comunes en los encuestados.

## **SUMMARY**

The topic of job satisfaction has been widely studied in organizational psychology, being crucial for individual well-being and organizational performance. Factors such as the work environment, organizational culture and incentive policies influence this aspect. Understanding these factors is essential to promoting a satisfying work environment, which in turn impacts productivity.

This study carried out in a hotel in Cartagena reveals the importance of understanding the level of satisfaction of workers and distinguishing between motivating and hygienic factors that influence the well-being of the collaborator in their workplace. Additionally, the study highlights the need to address identified areas of potential job dissatisfaction, such as equity in the work environment, the implementation of training programs and effective reward systems. These actions would not only improve employee satisfaction, but could also enhance talent retention and the organization's competitiveness in an increasingly dynamic and demanding labor market.

However, the study has limitations, such as the sample size and the subjectivity of the satisfaction measure. Despite this, it does not invalidate the results, but rather points out areas for future research, suggesting more representative samples and the consideration of common sociodemographic characteristics in the respondents.

## **INTRODUCCIÓN**

La satisfacción laboral ha sido uno de los temas que se ha estudiado con más intensidad en el campo de la psicología organizacional. Dado que el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo se ha convertido en un problema central para la investigación de las organizaciones (Tous, 1993). Autores como Porter en 1962 definen la satisfacción laboral como la diferencia entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recibida.

El grado de satisfacción laboral se evalúa considerando diversos aspectos, como el clima laboral, la cultura organizacional, el desarrollo de carrera, la comunicación, las políticas de incentivos y otras recompensas recibidas por los empleados. Estos factores contribuyen a determinar el nivel de satisfacción que experimentan los trabajadores en su empleo.

En los años postpandemia España ha sufrido un incremento en los niveles de rotación de sus plantillas, según estudio, un 77% de los encuestados lo justifican con el aumento de oportunidades laborales, seguido la pérdida de atractivo de algunos sectores después de la pandemia y dejando en tercera posición aspectos relacionados la falta de satisfacción laboral, con las condiciones de trabajo, el salario y la flexibilidad laboral. Aunque todos los sectores de la economía no han sido afectados por igual, el sector de la hostelería ha sido afectada con gran intensidad (Robles, 2022).

Es fundamental comprender los factores que generan una mayor satisfacción laboral, ya que esto no solo garantiza el bienestar de los trabajadores, sino que también repercute en la productividad y el rendimiento de la empresa.

### **Objetivos generales**

Evaluar la satisfacción personal de un hotel en Cartagena, España, utilizando varias teorías de medición y proponer mejoras basadas en los resultados obtenidos.



## **Objetivos específicos**

Evaluar las diferentes estrategias utilizadas por el hotel para motivar el personal, se tomará en consideración aspectos como la remuneración, el ambiente de trabajo, el desarrollo de carrera y la comunicación.

Conocer la teoría motivación-higiene o teoría de los dos factores de Herzberg, para determinar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores del hotel.

Establecer diferencias entre motivación e higiene y como identificarlas en el área de trabajo.

Conocer los métodos directos e indirectos utilizados para medir la satisfacción laboral.

Estudiar la correlación que puede existir entre la satisfacción y el desempeño laborales.

Determinar la tasa de rotación de personal y su relación con la falta satisfacción laboral, además, comparar dichas tasas con otros sectores.

Conocer el nivel de identificación de los colaboradores con la cultura y los valores organizacionales.

Hacer propuestas de mejora que permitan aumentar el grado de satisfacción de los colaboradores del hotel.

## **Metodología**

Para alcanzar los objetivos propuestos, se diseñó la estructura del trabajo de la siguiente manera: en primer lugar, se llevó a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica sobre la etimología de la satisfacción laboral y las diversas teorías de satisfacción laboral que diferentes autores han utilizado para referirse a la misma. Además, se establecieron diferencias entre los factores considerados como motivacionales y los factores higiénicos.

Posteriormente, se hizo un estudio de caso en un hotel de Cartagena, Murcia para examinar de cerca las dinámicas de satisfacción laboral en ese entorno específico. A continuación, se procedió a la aplicación del cuestionario Font Roja para recopilar datos relevantes, los cuales fueron posteriormente analizados utilizando el sistema estadístico Minitab para identificar patrones y tendencias significativas. Este enfoque metodológico permitió obtener una visión integral y detallada de los factores que influyen en la satisfacción laboral dentro del contexto estudiado.

Este procedimiento permitió llegar a conclusiones y lograr los objetivos de este trabajo de investigación.

# **CAPITULO I**

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 LA SATISFACCIÓN LABORAL**

El ser humano busca constantemente la satisfacción, pero se enfrenta a contradicciones inherentes. Por un lado, nuestras necesidades y deseos son infinitos e ilimitados, lo que implica que siempre queremos más y aspiramos a alcanzar metas más altas. Por otro lado, los recursos disponibles son finitos y limitados, lo que se imposibilita obtener todo lo que deseamos.

La brecha entre lo que queremos y lo que realmente podemos lograr puede generar sentimientos de descontento y frustración. A medida que alcanzamos ciertos logros o adquirimos ciertos bienes materiales, es común que nuestras expectativas aumenten. Sin embargo, incluso cuando logramos lo que deseábamos en un principio, a menudo nos damos cuenta de que no nos satisface plenamente, porque siempre estamos persiguiendo nuevos objetivos o deseos.

Esta búsqueda de satisfacción la podemos extrapolar al ámbito laboral. Los individuos desean encontrar un trabajo que les brinde contento y bienestar, donde puedan realizar sus tareas de manera significativa y alcanzar sus metas profesionales. Esto ha llevado a las empresas a comprender y atender los factores que proporcionan satisfacción entre sus colaboradores.

#### **1.1.2. Conceptualización de la satisfacción laboral**

La Satisfacción Laboral se ha convertido en un fenómeno de actualidad y en un tema de preocupación para los empresarios, debido a su impacto en el desempeño y la productividad de los empleados. El interés por estudiar la satisfacción de los trabajadores en la labor que desempeñan se atribuye a la disciplina científica de la Psicología de las Organizaciones.

Dentro de las ciencias de la organización, la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo (Wright & Bonett, 2007). Apoyados en la revisión de literaturas y artículos de investigación con temas relacionados a la satisfacción laboral, se sustrajeron diversos conceptos.

Para algunos autores e investigadores como Blum y Nayles 1995 (Morillo, 2006), (Lee & Chang, 2008) y Chiavenato (Morillo, pág. 48), la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo, otros autores como Mason & Griffin, (2002) señalan que en la organización muchos procesos se llevan a cabo en grupo, por lo que deberían conceptualizar la «satisfacción laboral» no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Por lo anterior, es que ellos definen ‘satisfacción de la tarea del grupo’ como *«la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado»*. Todos estos autores coinciden en definir la satisfacción laboral como una “actitud”, que se refiere al comportamiento, voluntad o la disposición que tanto los individuos como los grupos muestran en su entorno laboral.

Koontz & O'Donnell (1993) (Morillo, 2006, pág. 48), Sostienen que la satisfacción laboral se relaciona con el bienestar experimentado en el trabajo cuando se cumplen los deseos, y también se vincula con la motivación en el entorno laboral. En línea con esto, Andresen, Domsch, & Annett H., (2007), coinciden al confirmar que "La satisfacción laboral es una sensación placentera o positiva que surge de la experiencia en el trabajo; este estado se logra al cumplir ciertos requisitos personales a través de la actividad laboral."

No obstante, los distintos autores coinciden en que la satisfacción está intrínsecamente ligada a la congruencia entre lo que una persona busca en su empleo y lo que finalmente logra obtener de él (Locke, 1969; y Porter y Lawler, 1969).

En el contexto de esta investigación, se definió la satisfacción laboral como la percepción positiva o negativa que experimenta un individuo en su lugar de trabajo. Esto está directamente relacionado con la coincidencia entre la expectativa que tiene el trabajador y la recompensa recibida. En otras palabras, la refleja la valoración subjetiva que los trabajadores

hacen de su experiencia laboral, en función de cómo se alinean sus expectativas con la realidad.

### **1.1.3. Historia de la satisfacción laboral**

La psicología organizacional ha estudiado la satisfacción laboral durante varias décadas y sigue siendo un tema de gran interés hoy. Es uno de los fenómenos más investigados desde el siglo XX, ya que se busca comprender su relación con variables clave en el ámbito organizacional, como la eficiencia y el rendimiento.

Su concepción ha evolucionado a lo largo de la historia, a medida que las actitudes hacia el trabajo y el enfoque en el bienestar de los empleados han cambiado. Además, el fenómeno de la globalización ha generado un gran nivel de competencia entre las organizaciones. Las corporaciones que desean éxito deben consolidarse en el mercado siendo innovadoras, diversas y flexibles; porque consumidores e inversores ejercen una fuerte presión para que las empresas generen ambientes de empleo justo.

La inclinación por el estudio de este constructo la inició Robert Hoppock en 1935, quien examinó los antecedentes de la SL y la vinculó con el rendimiento. A partir de sus hallazgos se da a conocer la presencia de diversos factores que influyen en esta variable, entre los cuales se mencionan la fatiga, la monotonía, las condiciones laborales y la supervisión. Además, sus investigaciones también ponen de manifiesto que factores externos al individuo, como la naturaleza del trabajo y el grupo profesional, pueden influir en la satisfacción laboral. (Hoppock, 1935).

En etapas posteriores, específicamente en los años 1953-1969, otros autores como Schaffer y Alderfer (Schaffer, R. H., 1953) mantienen ideas de que la satisfacción laboral tiene lugar cuando se cubren las necesidades básicas, aunque cada autor propone distintas necesidades a cubrir. Sin embargo, la teoría que tuvo mayor impacto fue la de Maslow, la cual establece una jerarquía de necesidades humanas que los individuos intentan alcanzar a través de su actividad laboral.

El aporte crucial que impulsó la investigación sobre la satisfacción laboral se atribuye a Herzberg con su teoría motivación–higiene.

Según todo lo expuesto, es esencial para los directivos de recursos humanos conocer profundamente las condiciones que generan satisfacción laboral en su equipo, ya que la insatisfacción es uno de los principales factores que contribuyen a la rotación de puestos de trabajo y al absentismo.

#### **1.1.4. Teorías de la satisfacción laboral.**

Entorno a la historia y conceptualización de la satisfacción laboral, se han desarrollado teorías para explorar y entender los factores que inciden en el fenómeno. Estas teorías las clasificaron los autores en dos categorías. Por un lado, las teorías de contenido, que estudian los aspectos que pueden estimular, incentivar o impulsar a las personas. Por otro lado, están las teorías de procesos, centradas en el proceso de pensamiento a través del cual las personas se motivan y experimentan satisfacción laboral.

##### **1.1.4.1 Teorías de contenido**

Las teorías de contenido abarcan enfoques centrados en las necesidades que motivan el comportamiento humano, una de las más conocidas es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Según Maslow, las personas tienen una serie de necesidades que se organizan en una jerarquía, y solo cuando se satisfacen las necesidades de un nivel inferior, se busca satisfacer las necesidades del nivel superior.

La jerarquía de Maslow consta de cinco niveles, entre estos están, necesidades fisiológicas, que se toman como punto de partida para una teoría de motivación y la cual es considerada como la más prepotente de todas las necesidades, pero como dice el dicho, no solo de pan vive el hombre, entonces ¿Qué pasa cuando satisfacemos estas necesidades básicas?, ¿Qué pasa cuando hay comida y agua, pero no tenemos hambre ni sed?, surgen otras y superiores, que dominan a la persona más que el hambre y la sed misma.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas básicas, como la alimentación, el agua, y el descanso, surgen otras necesidades que desean ser cumplidas. Primero aparece la necesidad de seguridad (protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; necesidad de una estructura, de orden, de ley y límites), en esta ocasión, todo lo dicho de las necesidades fisiológicas es cierto, aunque en menor grado.

Las necesidades sociales surgirán si se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, las necesidades sociales persiguen el dar y recibir afecto. Después se presentan necesidades de estima, donde el ser humano busca la valoración y el respeto de los demás.

Aunque todas estas necesidades estén satisfechas, podemos esperar que a menudo se genere descontento, a menos que el individuo haga aquello para lo que él individualmente está capacitado. En última instancia, surge la necesidad de autorrealización, que implica la búsqueda de la plenitud personal y la autenticidad, respetando la propia naturaleza de cada individuo.

La jerarquía de necesidades de Maslow no establece un orden fijo. Aunque es común que las personas satisfagan sus necesidades básicas primero y luego avancen hacia las necesidades superiores, la forma en que cada individuo experimenta y prioriza estas necesidades puede ser muy diferente. La pirámide de Maslow proporciona una estructura general, pero la expresión específica de estas necesidades varía considerablemente de persona a persona.

En cualquier sector económico, incluido el sector de la hostelería, podríamos extrapolar fácilmente estas necesidades al ámbito laboral, para identificar las necesidades laborales en los diferentes niveles, desde las más básicas, hasta la cúspide de la pirámide.

En el ámbito laboral, para satisfacer las necesidades fisiológicas, se debe generar un entorno de trabajo que satisfaga las necesidades básicas y facilite el desempeño de las tareas desde la comodidad. Elementos como una adecuada ventilación e iluminación, disponibilidad de agua potable, descansos adecuados, salarios justos y condiciones de trabajo equitativas son algunos de los aspectos iniciales que contribuyen a mejorar la motivación y satisfacción

de los empleados. Al garantizar un entorno físico seguro y propicio, donde se satisfagan las necesidades básicas de los trabajadores, se crea una base sólida para su bienestar y rendimiento laboral ( Turienzo, 2016).

Una vez la empresa ha asegurado la satisfacción de las necesidades fisiológicas a sus trabajadores, surgen necesidades de seguridad. En este punto el colaborador tiene interés en saber si el trabajo es estable y a largo plazo, si existen sistemas de prevención de riesgos, cobertura de seguro de salud y plan de pensiones. Además, considerarán la estabilidad financiera de la empresa y el prestigio de esta. Estos factores pueden determinar la permanencia del trabajador en su puesto de trabajo, o en caso contrario, buscar oportunidades en otro lugar, lo que podría resultar en una alta rotación de empleados.

Más adelante surge el deseo de cumplir con las necesidades sociales o de afiliación, en esta parte se debe de fomentar la interacción social y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores ( Turienzo, 2016). Se busca establecer relaciones positivas tanto con los compañeros de trabajo como con los superiores. Si la empresa se preocupa por crear un ambiente laboral favorable y promueve la colaboración en la consecución de metas, esto contribuirá a que te sientas parte de un equipo y aumente tu sentido de pertenencia. Esta sensación de pertenencia a un grupo mejora el rendimiento y la motivación en el trabajo.

A partir de ahí, se buscarán nuevas motivaciones, se crea una necesidad de reconocimiento de sus compañeros y superiores, esto crea confianza y motivación en los colaboradores, en muchas ocasiones, más que recibir un salario.

Por último, el trabajador busca alcanzar, la autorrealización o éxito profesional, que es el nivel más alto de la pirámide de Maslow. Esto implica perseguir la plenitud y el desarrollo personal en el ámbito laboral.

Otra de las teorías más estudiadas para conocer que motiva a los trabajadores ha sido la Teoría Bifactorial de Herzberg o Teoría Motivación - Higiene, desarrollada por Frederick Herzberg y sus colaboradores en 1959, es un enfoque que busca comprender los factores que influyen en la satisfacción y la insatisfacción laboral. Según esta teoría, existen dos conjuntos



de factores que afectan el comportamiento y la motivación de los empleados en el trabajo: los factores higiénicos (también conocidos como factores extrínsecos) y los factores motivacionales (también conocidos como factores intrínsecos) (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

Los factores higiénicos se refieren a las condiciones que causan descontento o insatisfacción en el trabajo, según lo expresado por los empleados. Estos incluyen aspectos como la supervisión, las relaciones con los colegas, el ambiente físico en el trabajo y las políticas y procedimientos de la empresa.

Herzberg afirma que cuando estos elementos no están presentes o se aplican incorrectamente, los empleados no pueden sentirse satisfechos. Pero cuando están presentes, solo reducen o eliminan la insatisfacción. (Manso Pinto, 2002).

El segundo grupo de factores se refiere a las experiencias positivas que los empleados tienen en sus roles laborales. Herzberg los identificó como factores motivadores. Estos elementos abarcan la sensación de cumplimiento personal en el trabajo, el reconocimiento por el rendimiento, la responsabilidad y la trascendencia de las tareas realizadas, el crecimiento profesional y otros aspectos relacionados. Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el entorno laboral, contribuyen a generar un alto nivel de motivación en los empleados, estimulando así a su desempeño superior.

Este descubrimiento permitió a Herzberg establecer uno de los principios clave en el ámbito de la motivación en el trabajo: que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes entre sí. En el mejor de los casos, los factores higiénicos no generan satisfacción, pero pueden provocar insatisfacción. Por otro lado, los factores motivadores son los que generan satisfacción y, en el peor de los casos, no causan insatisfacción. En resumen, los factores higiénicos y los motivadores tienen efectos diferentes: los primeros se asocian con la prevención de la insatisfacción, mientras que los segundos están vinculados a la generación de satisfacción en el ámbito laboral.

Una vez conocida las teorías de contenido y cómo las necesidades humanas influyen en la motivación, es esencial adentrarnos en los procesos cognitivos y psicológicos que están detrás de la motivación. Esto se logra con las teorías de procesos, que incluyen elementos como las expectativas, las percepciones y la autodeterminación, y estas variables desempeñan un papel fundamental en el impulso y dirección de la motivación.

#### **1.1.4.2 Teoría de proceso**

Las teorías de procesos motivacionales, como la Teoría de equidad de Adams 1965 y la Teoría de las Expectativas (V.H. Vroom), se centran en los procesos cognitivos y mentales que tienen un impacto en la motivación. Estas teorías analizan factores como las expectativas de logro, las creencias sobre la propia eficacia, la capacidad de regular y controlar el propio comportamiento (autorregulación) y la capacidad de tomar decisiones autónomas (autodeterminación) como determinantes fundamentales de la motivación. Estos factores influyen en la forma en que las personas establecen metas, evalúan sus resultados, se sienten competentes y experimentan un sentido de autonomía en su proceso de motivación (Vroom, 1994).

El modelo de Adams deja de ver al trabajador de forma individual y lo compara con otros individuos. Establece que los empleados comparan sus esfuerzos y gratificaciones con las de sus compañeros y que existe una percepción de inequidad cuando la relación entre recompensas que obtiene el trabajador y el esfuerzo que el trabajador le aporta a la organización está desequilibrado en comparación con otro que el individuo toma como referencia en condiciones similares.

Según esta teoría, un trabajador se compara con otros para determinar si está siendo tratado de manera justa y, en caso contrario, se desmotiva. Stacey Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad con la que se nos trata influye en nuestra motivación (Jorge Róger Méndez Benavides, 2014).

Otro enfoque importante es la teoría de las expectativas, desarrollada por Víctor H. Vroom en 1964 y posteriormente enriquecida por Porter y Lawler. Esta teoría, también conocida como modelo VIE, sostiene que la motivación surge de la toma de decisiones entre diferentes comportamientos que están dentro del control de las personas. Según este modelo, los empleados eligen ciertos comportamientos en función de sus deseos de obtener recompensas específicas (Valencia), la percepción de cómo su desempeño afecta la obtención de esas recompensas (Instrumentalidad) y la creencia en la capacidad de ciertos comportamientos para lograr esas recompensas (expectativas), lo que influye en el esfuerzo que dedican a realizar esas actividades (Vroom, 1994).

Según explica Rubén Turienzo, en El pequeño libro de la motivación (Turienzo, 2016), esta teoría es una de las más utilizadas actualmente y fue expresada a través de la siguiente fórmula: **Motivación = Valencia x Expectativas x Instrumentalidad**.

Valencia: este primer concepto mide el valor o la importancia que una persona le asigna a la recompensa que puede obtener después de realizar su trabajo. En otras palabras, representa la percepción personal de lo que esa recompensa significa para el individuo y cuánto la valora.

Expectativas: es la relación entre el esfuerzo y el desempeño de una persona, es decir, cómo percibe su confianza en lograr o no los resultados deseados. Esta expectativa se basa en la creencia individual de si el esfuerzo invertido en una tarea específica conducirá o no al resultado esperado.

Instrumentalidad: se refiere a la medida en que una persona cree que su empresa cumplirá con la promesa de otorgarle las recompensas prometidas. Es la percepción del individuo sobre si las recompensas esperadas las entregará la organización como resultado de su desempeño. Es una evaluación subjetiva que influye en la motivación del individuo, ya que afecta su confianza en que sus esfuerzos serán recompensados adecuadamente por parte de la empresa.

Si bien los sentimientos asociados con esta teoría no pueden medirse de manera cuantitativa, es posible realizar aproximaciones que nos permitan comprender a los empleados. Esta teoría se enfoca en analizar la importancia que los trabajadores otorgan a sus expectativas. A través de este enfoque, se busca conocer las creencias que motivan a los empleados a actuar de cierta manera para fomentarlas. Además, se examina la confianza que los trabajadores depositan tanto en la empresa como en sus superiores. Estas aproximaciones nos permiten obtener una visión más clara de los factores psicológicos y motivacionales que influyen en el comportamiento de los empleados en el lugar de trabajo.

De manera general, la teoría de Vroom propone la siguiente relación entre estas variables.

- La relación esfuerzo-desempeño se refiere a la percepción del individuo sobre la probabilidad de que su esfuerzo ejercido conducirá a un desempeño determinado.
- La relación desempeño-recompensa se relaciona con la evaluación del individuo sobre cuánto su desempeño a un nivel específico lo llevará a alcanzar un resultado deseado.
- La relación entre recompensas y metas personales se concentra en la medida en que las recompensas ofrecidas por la organización satisfacen las metas o necesidades personales del individuo, y en qué medida esas posibles recompensas resultan atractivas para él.

Estas relaciones abordan cómo los individuos perciben la conexión entre su esfuerzo, desempeño y las recompensas, y cómo esto afecta sus metas y necesidades personales dentro del contexto organizacional.

## **1.2 EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA**

El sector hostelero es fundamental en la economía española. España figura entre los destinos turísticos más populares del mundo atrayendo a millones de visitantes cada año. La industria hostelera no solo proporciona alojamiento a estos turistas, sino que también genera una amplia gama de empleos, desde personal de recepción y limpieza hasta chefs y gerentes.

Además, la hostelería tiene un impacto positivo en otros sectores conexos como la restauración y el transporte.

### **1.2.1. La hostelería**

La hostelería es un sector multifacético que desempeña un papel crucial en la economía y la cultura de muchas regiones del mundo. Desde brindar refugio y sustento hasta la creación de experiencias memorables para los visitantes, la hostelería abarca una amplia gama de actividades que influyen en nuestra vida diaria y en la forma en que experimentamos el mundo. En esta exploración, adentrémonos en el fascinante universo de la hostelería, examinando sus componentes clave, su impacto en la sociedad y cómo continúa evolucionando en un mundo en constante cambio, es importante conocer como esta ha sido definida por algunos autores y la OMT (ONU Turismo , s.f.).

La hostelería ha sido definida por la Organización Mundial del Turismo OMT, como un " Un destino turístico que es bastante autosuficiente, brindando una amplia gama de servicios e instalaciones, especialmente enfocados en proporcionar oportunidades para el descanso, la recreación, el aprendizaje y la salud " (OMT, Glosario de términos de turismo, 2008).

Francisco José Marrero Hernández miembro del FIJET (Federación Mundial de Periodistas y Escritores de Turismo), en su libro Glosario de términos hoteleros, turísticos y relacionados define la hostelería como "Una forma de negocio que implica ofrecer servicios relacionados con el hospedaje y/o la alimentación por un período específico de tiempo, típicamente vinculados con la industria del turismo." ( Marrero Hernández, 2016).

Estamos conscientes de que en actualidad muchas ciudades tienen como principal actividad económica negocios relacionados con la industria del turismo y el sector hotelero es una parte integral y esencial de la cadena de valor de esta industria, ya que su infraestructura, capacidad y calidad de servicio son factores determinantes en la proyección de una ciudad como un destino de renombre a nivel mundial. La gestión debe orientarse a ofrecer una alta calidad en los servicios de hoteles pequeños y medianos, que se convierte en

uno de los elementos más influyentes en el desarrollo del turismo. Esto significa que, al proporcionar calidad, lo que satisface a los viajeros, se promueve la sostenibilidad de la ciudad, ya que aumenta el flujo de personas, nacionales e internacionales, atraídas por este destino turístico.

Es importante reconocer que la calidad del servicio estará íntimamente relacionada con la satisfacción que tenga el colaborador en su centro de trabajo.

### **1.2.2. Negocios dentro de la hostelería.**

La hostelería no es solo un ámbito dedicado a brindar servicios de alojamiento y restauración, sino que también es un terreno fértil para el mundo de los negocios. Los emprendedores y empresarios han encontrado en este sector una oportunidad única para satisfacer las demandas de una creciente base de clientes, que busca experiencias gastronómicas, de alojamiento y de entretenimiento cada vez más personalizadas y memorables.

En la actualidad el sector de la hostelería está compuesto por diferentes segmentos, entre las que se encuentra la alimentación y bebida, alojamiento, viajes y turismo y servicios recreativos; los cuales esta subdivididos para todo tipo de cliente de la siguiente manera:

#### **-Alimentación y bebida:**

En el ámbito de la hostelería, la categoría conocida como Alimentación y Bebidas (F&B, por sus siglas en inglés Food & Beverage) destaca como uno de los sectores más competitivos. Su principal enfoque es la preparación y suministro de comidas y bebidas para su consumo inmediato, abarcando una amplia gama de clientes, desde turistas hasta residentes locales, visitantes y personas de otras partes del mundo.

Restaurantes: Estos establecimientos ofrecen un servicio completo de alimentos y bebidas en un entorno con servicio de comedor. Se diversifican en distintas categorías, incluyendo restaurantes de alta cocina, de comida rápida y muchas otras variantes.

Bares y Cafeterías: En contraste con los restaurantes, los bares y cafeterías crean un ambiente más informal. Las cafeterías se especializan en café, té y tentempiés ligeros, mientras que los bares ofrecen una amplia selección de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Food Trucks: Estos vehículos, comúnmente camiones o furgonetas adaptadas, proporcionan opciones gastronómicas en cualquier lugar donde puedan estacionarse, desde ferias y festivales hasta eventos y fiestas.

Servicios de Catering: Las empresas de catering se centran en la organización y provisión de alimentos y bebidas para eventos específicos en ubicaciones elegidas, como bodas u otras celebraciones, brindando un servicio personalizado y externo (Ortega Reina, s.f.).

El segmento es fundamental en la experiencia del cliente y determina un lugar para hospedarse o disfrutar de una comida.

### **-Viajes y Turismo**

Dentro de la esfera de los viajes y el turismo, se engloban todas las actividades relacionadas con desplazarse y que, de alguna manera, implican servicios alimenticios. Esto abarca desde el transporte, ya sea en largos viajes o escapadas de fin de semana. Aquí podemos encontrar los siguientes servicios:

Agencias de Viajes: Estas agencias se dedican a la comercialización de viajes organizados por operadores turísticos. Suelen dirigirse a personas sin experiencia previa en la planificación de viajes y buscar asesoramiento en destinos, opciones de alojamiento y costos adecuados.

Operadores Turísticos Son compañías especializadas en la creación de paquetes turísticos que engloban vuelos de ida y vuelta, traslados, alojamiento, y en algunos casos, comidas, seguros, guías, y más servicios. Los operadores turísticos se encargan de garantizar el buen funcionamiento de todos los componentes del viaje, desde la salida hasta el regreso, y brindan apoyo informativo a los clientes durante todo el proceso.

Agencias de Viajes en Línea: Estas empresas ofrecen los mismos servicios que las agencias tradicionales, pero de manera virtual. Esto significa que los clientes tienen la flexibilidad de examinar y seleccionar ofertas por sí mismos en línea, aunque también pueden contar con la asistencia de asesores de la agencia si lo necesitan (TRAVELLING, s.f.).

Compañías de Cruceros: Las compañías de cruceros operan viajes en barcos diseñados para el placer y la relajación, más que para el transporte entre dos puntos. Estos cruceros ofrecen alojamiento, comidas, entretenimiento diverso (como parques de atracciones, piscinas y casinos), y hacen paradas en lugares de interés a lo largo de la ruta, como diversas islas en el caso de los cruceros por el Caribe.

Alquiler de Automóviles El servicio de alquiler de coches se utiliza tanto por turistas como por residentes que necesitan un medio de transporte personal para estancias de corta o larga duración. Esto brinda flexibilidad en la movilidad durante la estancia en un lugar determinado.

En resumen, la industria de los viajes y el turismo abarca todas las actividades relacionadas con el desplazamiento y disfrutar de experiencias, y a menudo, incluyen servicios de comida y bebida para que los viajes sean más gratificantes.

### **-Ocio y Entretenimiento**

Dentro de esta categoría, destacan las empresas especializadas en proporcionar diversión y entretenimiento tanto a los habitantes locales como a los visitantes de otras regiones.

Clubes Nocturnos: Estos locales ofrecen música y la posibilidad de disfrutar de bebidas alcohólicas o no alcohólicas, junto con opciones de aperitivos, proporcionando un ambiente para la vida nocturna.

Casinos: Son establecimientos de entretenimiento que ofrecen juegos de azar, como cartas, ruleta y máquinas tragaperras. Algunos casinos amplían sus servicios al incluir hoteles y restaurantes en sus instalaciones.



Parques de Atracciones: Son espacios diseñados para albergar una variedad de atracciones de entretenimiento. En estos lugares, los visitantes pueden encontrar bares, restaurantes e incluso food trucks que ofrecen comidas para disfrutar en cualquier momento del día mientras se divierten.

Teatros: Estos espacios culturales son dedicados a la representación de artes escénicas. Muchos de ellos cuentan con un bar o "ambigú" que ofrece bebidas y aperitivos para disfrutar durante el intermedio de una obra o función.

En resumen, las empresas de servicios recreativos se enfocan en proporcionar experiencias de diversión y entretenimiento a su clientela, ofreciendo una variedad de opciones para satisfacer los gustos y preferencias de los visitantes locales y extranjeros.

Por último y no menos importante tenemos los servicios de alojamiento, los cuales constituyen una función muy importante dentro del sector de la hostelería.

### **-Alojamiento**

En la hostelería, está el sector dedicado al alojamiento, que da estancias temporales a turistas y viajeros a cambio de una tarifa establecida. Este sector tiende a segmentar su clientela en función de diversos criterios, como el propósito del viaje (ocio, negocios, estancias prolongadas), la ubicación (locales o forasteros), y las preferencias de presupuesto.

Hoteles: Representan la opción de alojamiento más extendida, ofreciendo no solo lugar para descansar, sino también servicios como comidas (desayuno, almuerzo, cena) y comodidades adicionales, como el servicio de habitaciones o el servicio de limpieza.

Resorts: Aunque similares a los hoteles, los resorts suelen ofrecer paquetes de todo incluido, con una gama más amplia de servicios y comodidades que incluyen restaurantes, bares, tiendas y spas.

Moteles: Son una alternativa más económica al hotel y se suelen ubicar en carreteras, siendo especialmente adecuados para viajeros en automóvil. Ofrecen servicios más básicos y limitados.

B&Bs (Bed & Breakfasts): Estos establecimientos proporcionan alojamiento a precios moderados, con la particularidad de que incluyen el desayuno en la tarifa.

Albergues: Ofrecen alojamiento de bajo costo en un formato comunitario, donde los huéspedes pagan por una cama en lugar de una habitación completa. Las áreas de cocina y baño son compartidas por todos los ocupantes.

No hay duda de que el segmento de alojamiento es una parte fundamental dentro de la hostelería, ya que proporciona a los viajeros un lugar donde descansar mientras disfrutan de su viaje o visitan diferentes destinos.

Este último, es de gran importancia para el presente trabajo de investigación, ya que estudiaremos la satisfacción laboral de un hotel 4 estrellas de Cartagena.

### **1.2.3. Tipos de hoteles por categoría de estrellas.**

Los hoteles, con su diversidad de servicios y comodidades, son piezas fundamentales en la industria de la hospitalidad. Una de las formas más comunes de calificar y comparar hoteles en todo el mundo es a través de su sistema de categorización por estrellas. Este sistema proporciona una guía rápida y efectiva para viajeros de todas partes que desean encontrar el alojamiento que mejor se adapte a sus necesidades y presupuesto.

La clasificación de hoteles por estrellas es un proceso que la Organización Mundial de Turismo está trabajando para estandarizar. Ahora, la responsabilidad de definir los estándares y requisitos para dar estrellas a los hoteles es de cada país. Esto significa que cada nación establece sus propias pautas y criterios para determinar la categoría de los hoteles, y es por eso por lo que vemos diferentes sistemas de clasificación en las puertas de los hoteles en todo el mundo.

La calificación clásica y más conocida para saber qué servicios tiene cada hotel está determinada por la cantidad de estrellas que tenga.

A pesar de que en España no hay un sistema de clasificación de hoteles a nivel nacional, ya que esto recae en la responsabilidad de cada gobierno autonómico, en la realidad, las diferencias entre las distintas regiones son mínimas.

En todo el país, los hoteles están obligados a solicitar una clasificación antes de abrir sus puertas y mostrar las estrellas asignadas en una placa visible en la fachada exterior del establecimiento.

En España se establecen los estándares mínimos que deben poseer los hoteles según la categoría:

### **Hoteles de 1 estrella**

La habitación doble debe tener al menos 12 m<sup>2</sup> de superficie, la habitación individual 7 m<sup>2</sup> y el cuarto de baño (ducha o baño) 3,5 m<sup>2</sup>. Además, debe tener calefacción y ascensor.

### **Hoteles de 2 estrellas**

La habitación doble debe tener al menos 14 metros cuadrados, la individual 7 metros cuadrados y el cuarto de baño (baño o ducha) 3,5 metros cuadrados. Además, debe tener teléfono en la habitación, ascensor, calefacción y servicio de caja de seguridad.

### **Hoteles de 3 estrellas**

La habitación doble debe tener al menos 15 m<sup>2</sup> de superficie, mientras que la habitación individual debe tener 8 m<sup>2</sup> y el cuarto de baño (baño o ducha) debe tener 4 m<sup>2</sup>. Deben tener aire acondicionado en las áreas comunes, bar, teléfono en la habitación, ascensor y calefacción.

### **Hoteles de 4 estrellas**

La habitación doble debe tener al menos 16 m<sup>2</sup>, mientras que la habitación individual debe tener 9 m<sup>2</sup> y el baño (baño y ducha) debe tener 4,5 m<sup>2</sup>. La habitación debe tener aire acondicionado, ascensor, calefacción, teléfono, caja de seguridad y minibar.

## **Hoteles 5 estrellas**

En la categoría más alta de hoteles españoles, la habitación doble no debe ser menor de 17 m<sup>2</sup>, la individual 10 m<sup>2</sup> y el cuarto de baño (ducha y baño) 5 m<sup>2</sup>. Además, debe contar con aire acondicionado en la habitación, ascensor, calefacción y teléfono, caja de seguridad y minibar en la habitación.

Las estrellas pueden variar desde una hasta cinco, aunque comúnmente los hoteles de una y dos estrellas no suelen destacar su calificación, pero se reconocen como opciones más asequibles con menos comodidades (Escribano, 2017).

La hostelería es un sector muy diverso, que busca adaptarse a las necesidades de los usuarios, brindando un servicio excepcional y creando experiencias inolvidables. En este contexto, hemos visto cómo la satisfacción laboral en la hostelería no solo afecta la calidad de los servicios que recibimos como clientes, sino también la vida y el bienestar de quienes trabajan incansablemente detrás de escena. Por tal razón, en el próximo capítulo conoceremos el grado de satisfacción laboral que hay en este sector.

## **CAPÍTULO II**

### **2. LA SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL DE UN HOTEL 4 ESTRELLAS DE CARTAGENA, REGIÓN DE MURCIA**

La satisfacción laboral del personal en un hotel de 4 estrellas en Cartagena, en Murcia, es un tema importante y relevancia para la industria hotelera local y la experiencia de los visitantes. Cartagena, una ciudad con un rico patrimonio histórico y una creciente afluencia turística, alberga numerosos hoteles que desempeñan un papel vital en el sector turístico de la región.

La satisfacción laboral del personal de un hotel es un factor clave para el éxito general del establecimiento. Los empleados satisfechos no solo brindan un mejor servicio a los huéspedes, sino que también son más propensos a permanecer en sus puestos de trabajo, lo que a su vez puede reducir los costos de reclutamiento y capacitación.

Este tema aborda cómo las condiciones laborales, el ambiente de trabajo, las oportunidades de desarrollo y otros factores influyen en la satisfacción de los empleados en un hotel 4 estrellas en Cartagena.

La industria hotelera en Cartagena está evolucionando por la creciente demanda turística, por lo que la satisfacción laboral es fundamental para garantizar la competitividad y el éxito sostenible de los hoteles en la región. Al comprender y abordar este tema, podemos arrojar luz sobre cómo mejorar las condiciones de trabajo y la experiencia de los empleados en los hoteles.

## **2.1 Recolección de datos**

En la recolección de datos participaron los trabajadores de la plantilla del hotel, primero se hizo una comunicación para informar sobre el estudio y su inicio, donde los empleados pudieron otorgar su consentimiento para participar en la investigación. Una vez que manifestaron su consentimiento, se les proporcionó el cuestionario de investigación.

El cuestionario consta de dos partes, la primera parte es de elaboración propia para recoger información sociodemográfica y la segunda parte es el cuestionario de Font Roja AP (Aranaz Andrés & Mira J., 1988) diseñado para evaluar la satisfacción laboral en el medio hospitalario creado por Aranaz y Mira en el año de 1988 (7), consta de 24 ítems valorados a través de una escala tipo Likert.

En la primera parte están los "Datos Generales", donde se recopila la información esencial acerca de los participantes. En este apartado se preguntaron sobre la edad, género, posición laboral, tipo de contrato y cualquier otra información necesaria para realizar la investigación y que ayudaran a comprender mejor quiénes son los participantes y cómo se relacionan con el estudio.

En la segunda parte, el cuestionario tiene preguntas relacionadas con la Satisfacción Laboral (Cuestionario FONT ROJA): En esta sección, los participantes responden a un cuestionario de 24 ítems con cinco opciones de respuestas cada uno, en una escala del 1

(totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo). En el mismo se exploran nueve factores que determinan el grado nivel de satisfacción de los trabajadores del hotel.

- **Factor nº1:** Satisfacción por el trabajo. Grado de satisfacción, complacencia o felicidad que experimenta el trabajador con relación a su puesto de trabajo. Ítems 7,10,11,16.
- **Factor nº2:** Tensión relacionada con el trabajo. Se refiere al nivel de estrés que un individuo experimenta debido a las demandas y responsabilidades de su profesión. Esto se refleja en el agotamiento percibido, la sensación de responsabilidad y el estrés laboral. Ítems 2,3,4,5,6.
- **Factor nº3:** Competencia profesional. Conjunto de conocimientos, preparación profesional o habilidades que posee el trabajador y que puede aplicar en su lugar de trabajo. Ítems 22,23,24.
- **Factor nº4:** Presión del trabajo. Evalúa hasta qué punto el trabajador siente la carga laboral que tiene sobre sus hombros. Ítems 18,20.
- **Factor nº5:** Promoción Profesional. Mide la percepción que tiene el trabajador sobre su capacidad para progresar en su carrera y ser reconocido por su trabajo, tanto a nivel profesional como en términos de aprecio por sus logros laborales. Ítems 9,12,17.
- **Factor nº6:** Relación interpersonal con los jefes. Mide el nivel de percepción que tiene una persona acerca de comprender claramente las expectativas que sus jefes tienen respecto a su desempeño laboral, así como las interacciones y vínculos sociales entre los empleados y sus superiores. Ítems 13,19.
- **Factor nº7:** Relación interpersonal con los compañeros. Nivel de satisfacción derivado de las relaciones con los colegas en el entorno laboral. Ítems 14.
- **Factor nº8:** Característica intrínseca del estatus. Nivel en que se reconoce a una persona un estatus específico, en cuanto a retribución económica o en cuanto a su independencia en la organización y su desempeño en el puesto de trabajo. Ítem 8,15.

- Principio del formulario
- **Factor nº9:** Monotonía Laboral. Mide como rutina en las interacciones con los compañeros y la falta de variedad en las tareas laborales afectan al individuo. Ítem 21,1.

Algunos ítems indican que, a mayor puntuación, mayor satisfacción (desde el 7 al 17 y 19) y otros que a mayor puntuación indican una menor satisfacción (desde el 1 al 6, el 18 y del 20 al 24).

## 2.2 Metodología de investigación para el trabajo de campo

Para llevar a cabo la investigación, se creó un cuestionario dividido en dos partes, una para recopilar variables sociodemográficas y otra para evaluar la satisfacción laboral con cuestionario “Font Roja”. El cuestionario es anónimo y se creó en la página de formularios de Google; el enlace se copió y se difundió entre el personal de la investigación. La participación era voluntaria y se solicitó previamente permiso a la gerencia para completar el cuestionario.

Las variables socio demográficas abarcan aspectos como, sexo, edad, estado civil, hijos y variables laborales como el tipo de contrato y el tiempo trabajado.

La segunda parte es el cuestionario Font-Roja AP por J. Aranaz (Aranaz Andrés & Mira J., 1988), este cuestionario validado, que fue utilizado para determina la satisfacción en los profesionales de un centro hospitalario, fue adaptado a las condiciones laborales del hotel. Consta de 24 componentes y analiza nueve dimensiones de la satisfacción de los profesionales.

Cada elemento se evalúa utilizando una escala Likert, donde los valores van desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). Algunos elementos reflejan mayor satisfacción cuando se obtiene una puntuación más alta (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 19), mientras que otros indican menor satisfacción a medida que la puntuación aumenta (1, 2, 3, 4, 5, 6, 18, 20, 21, 22, 23 y 24).

Una vez obtenidos los resultados, se analizan en el programa estadístico Minitab, que permite analizar los resultados y llegar a conclusiones que nos permitan conocer el grado de satisfacción o bienestar de los colaboradores del hotel.

### 2.3 Consideraciones éticas

En las consideraciones éticas, se mantuvo el debido respeto a la confidencialidad de los datos de los hoteles de la población objeto de estudio. Antes de incluir a los participantes en la investigación, obtuve su consentimiento y les proporcioné una explicación detallada sobre el propósito de esta.

Además, se garantizó que la participación en el estudio fuera voluntaria y que los trabajadores no fueran objeto de ningún tipo de coacción o presión para participar. Se les informó que podían retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas para su empleo o relación laboral.

Estas precauciones éticas se implementaron para dar un ambiente de confianza y seguridad a los participantes.

### 2.4 Diseño del cuestionario

<b>Datos sociodemográficos</b>	
“Datos generales”	Edad
	Sexo
	Estado civil
	Hijos
	Tipo de Contrato
	Años laborando



<b>Satisfacción Laboral (Font Roja AP)</b>	
“Satisfacción por el trabajo”	<p>7. “¿En mi trabajo me encuentro totalmente satisfecho?”.</p> <p>10. “¿Tengo interés por las cosas que realizo?”.</p> <p>11. “¿Tengo la sensación de que lo que hago vale la pena?”.</p> <p>16. “¿Ocupo el puesto que merezco por la capacidad y preparación?”</p>
“Tensión relacionada con el trabajo”	<p>2. “¿Tengo responsabilidad a la hora de tomar decisiones?”.</p> <p>3. “¿Al final de la Jornada me encuentro muy cansado?”.</p> <p>4. “¿No desconecto del trabajo cuando llego a casa?”.</p> <p>5. “¿En el trabajo diario me tengo que emplear a fondo?”.</p> <p>6. “¿Mi trabajo me altera el estado de ánimo?”.</p>
“Competencia profesional”	<p>22. “¿Con frecuencia siento no estar capacitado para mi trabajo?”.</p> <p>23. “¿Siento que no tengo recursos suficientes para realizar mi trabajo tan bien como debería?”.</p> <p>24. “¿La competitividad me causa estrés o tensión?”.</p>
“Presión del trabajo”	<p>18. “¿Me falta tiempo para realizar mi trabajo?”.</p> <p>20. “¿Creo que mi carga de trabajo es excesiva?”.</p>
	<p>9. “¿Tengo la oportunidad de aprender cosas nuevas?”.</p>

“Promoción Profesional”	12. “¿Obtengo reconocimiento por mi trabajo?”. 17. “¿Tengo muchas posibilidades de promoción?”.
“Relación interpersonal con los jefes”	13. “¿La relación con mis superiores es cordial?”. 19. “¿Se lo que se espera de mi en el trabajo?”.
“Relación interpersonal con los compañeros”	14. “¿La relación con los compañeros son cordiales?”.
“Característica intrínseca del estatus”	8. “¿Tengo independencia para organizar mi trabajo?”. 15. “¿El sueldo es adecuado?”.
“Monotonía Laboral”	1. “¿Mi trabajo no varía, resulta monótono?”. 21. “¿Los problemas personales de mis compañeros me afectan?”.

Tabla 1 Cuestionario Satisfacción Laboral Font Roja AP

## 2.5 Tabulación de los resultados

En la tabla 2 podemos ver los resultados de los datos sociodemográficos de la encuesta realizada a 55 trabajadores de un hotel en la ciudad de Cartagena, Murcia. El análisis demográfico de los empleados desempeña un papel crucial para comprender las dinámicas laborales e identificar patrones significativos que contribuirán al mejor entendimiento de las necesidades y características de los empleados.

Variable	Categoría	%
Edad	18 a 30	13%
	31 a 50	62%
	Más de 50	25%

Sexo	Femenino	65%
	Masculino	35%
Estado Civil	Casado	49%
	Soltero	40%
	Viudo	0%
	Divorciado	11%
Tipo de contrato	Contrato fijo discontinuo	15%
	Contrato indefinido	84%
	Contrato temporal	2%
Años laborando	0 a 5	56%
	6 a 16	18%
	Más de 16	25%
Hijos	Si	53%
	No	47%

*Tabla 2 Tabulación de resultados "Datos sociodemográficos"*

En base a la tabla 2 de datos sociodemográficos, se destacan varios aspectos relevantes del perfil demográfico y las condiciones laborales de los encuestados.

El grupo de edad más representado en la muestra es el de 31 a 50 años, abarcando el 62% del total. Este segmento demográfico, que se encuentra en la franja intermedia de la edad laboral, podría estar experimentando una etapa significativa en sus carreras profesionales. La participación femenina es notablemente alta, con un 65% del total de los trabajadores.

El 84% de los trabajadores posee un contrato indefinido, indicando una prevalencia significativa de este tipo de contrato en la muestra. Esto sugiere una estabilidad laboral

generalizada entre los participantes, lo que se percibe como un aspecto positivo en cuanto a seguridad y continuidad en el empleo.

Por otro lado, los contratos fijos discontinuos y temporales representan el 15% y 2%, respectivamente. Estos porcentajes relativamente bajos sugieren que estas formas de contratación son menos comunes en la muestra, lo que podría indicar una preferencia o práctica generalizada hacia la estabilidad laboral.

La antigüedad laboral revela que más de la mitad de los encuestados (56%) tienen entre 0 y 5 años de experiencia laboral. Este dato puede ser indicativo de una fuerza laboral relativamente joven y en crecimiento.

Un 25% de los encuestados tiene entre 16 y 30 años de experiencia laboral, lo que podría sugerir un segmento de trabajadores más experimentados y posiblemente en roles de liderazgo o especialización.

En relación con la vida familiar, el 53% de los encuestados tiene hijos, mientras que el 47% no los tiene.

Estos datos dan una visión completa del perfil demográfico de los participantes, informando sobre la composición y dinámica de la fuerza laboral estudiada.

A continuación, presento la tabulación de la segunda parte de la encuesta "Satisfacción Laboral (Font Roja AP)", la cual permitirá explorar las respuestas del personal del hotel sobre sus niveles de satisfacción en el trabajo. El cuestionario se analizará de subdividido en nueve factores que lo componen.

En cada respuesta los encuestados indican su nivel de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones a preguntas específicas, donde para cada número hay un significado; para el 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

El primer factor de encuesta se centra en aspectos específicos que influyen en la percepción general de satisfacción en el ámbito laboral, en el gráfico 1 se pueden observar los resultados.

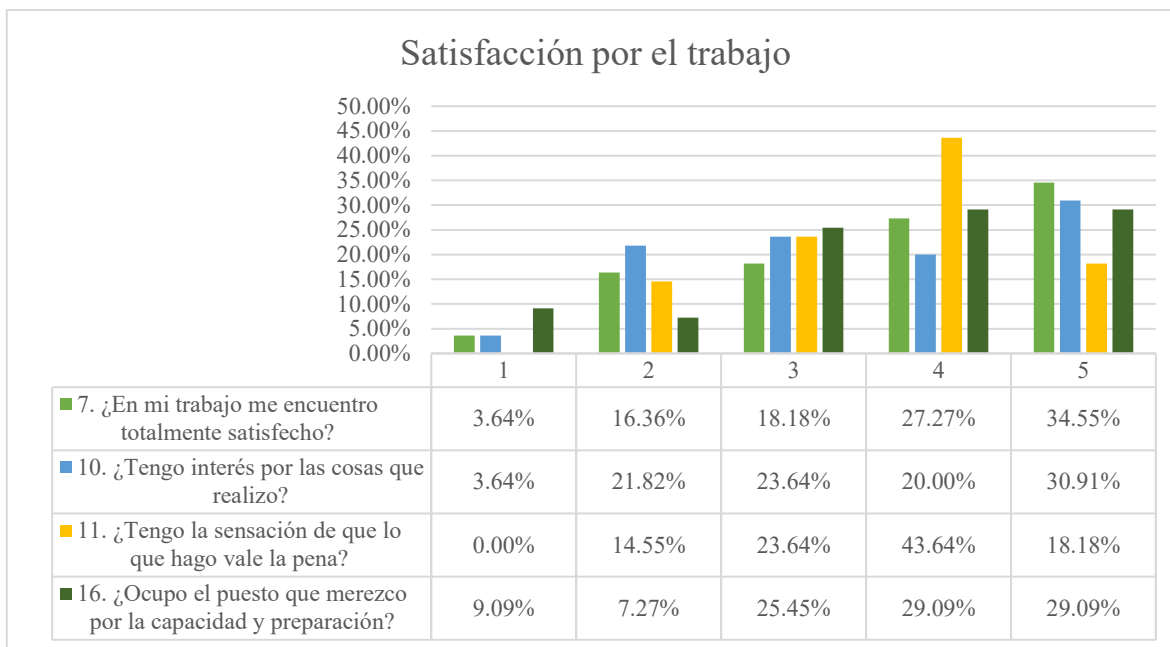


Gráfico 1 Satisfacción laboral

Los resultados de la encuesta revelan una diversidad de percepciones entre los participantes en relación con su satisfacción laboral. Aunque un 34.55% manifiesta estar totalmente satisfecho en su trabajo, es importante destacar que más de la mitad de los encuestados se sitúa en niveles intermedios (18.18%, 27.27%) y bajos (3.64%, 16.36%). Pese a la presencia de una proporción considerable de empleados satisfechos, existe una proporción significativa que experimenta niveles moderados o bajos de satisfacción.

En cuanto al interés en las tareas, el 30.91 % de los trabajadores son muy interesantes, pero hay indicios de que otra parte puede enfrentar desafíos en este aspecto, ya que entre un 21.82 % y 23.64 % de los encuestados no tienen mucho interés por sus tareas.

Con relación a las preguntas sobre satisfacción laboral y percepción del puesto de trabajo, se observa que 43.64% y 18.18% de los encuestados manifiesta sentir que su trabajo es significativo y valioso. Un considerable 23.64% se sitúa en una posición intermedia, sugiriendo una cierta ambivalencia en cuanto a la valoración de su labor.

En ese mismo tenor, un 29.09%, indica estar "De acuerdo" en que su posición actual refleja su capacidad y preparación. Alrededor del 25.45% se encuentra en una posición "Neutral", sugiriendo cierta indecisión o falta de claridad sobre si su puesto actual refleja

adecuadamente su capacidad, por otro lado, el 9.09% y el 7.27% están "Totalmente en desacuerdo" o "En desacuerdo", expresando cierta insatisfacción o falta de reconocimiento en su posición actual.

Por otro lado, el segundo factor de nuestra encuesta se enfoca en la tensión relacionada con el trabajo. Este aspecto es esencial para comprender cómo el ejercicio de la profesión afecta a los individuos en términos de cansancio, responsabilidad percibida y estrés laboral. A continuación, se presentarán los resultados detallados en un gráfico

Como se observa en la gráfica, mayoría de los participantes (27.27 %) indicó estar "En Desacuerdo" respecto a la responsabilidad en la toma de decisiones y un (23.64 %) se ubicó en una posición "Neutral", estos resultados podrían influir por la rutina de las tareas que desempeña la mayoría del personal, como recepción, camareras de pisos y camareros de sala. Es plausible que la estructura jerárquica o la falta de oportunidades para involucrarse en decisiones estratégicas contribuyan a esta percepción.

Con respecto al cansancio luego de terminada la jornada laboral, un significativo 63.64% expresó sentir algún grado de cansancio al final de la jornada, ya que se posicionó en las categorías "De Acuerdo" o "Totalmente de Acuerdo".

Hay una tendencia negativa con relación a la tensión que experimentan los trabajadores en el hotel. Es esencial abordar estrategias que promuevan el bienestar y la gestión del cansancio para mejorar la calidad de vida laboral.

Los resultados revelan que solo un 16.36% de los trabajadores experimenta dificultades para desconectar del trabajo al llegar a casa. En contraste, la mayoría, oscilando entre el 29.09% y el 10.91%, afirma poder desconectar. Esta variabilidad puede relacionarse con las funciones específicas desempeñadas por el personal, como camareros y recepcionistas, que podrían tener una carga laboral más intensiva durante el horario de trabajo, pero permitir desconectar fuera de él.

Por último, relacionado con la tensión laboral, la mayoría de los participantes (56.36%) expresó que se emplea a fondo en su trabajo diario. Este hallazgo puede interpretarse como una señal de compromiso por el trabajador.

El tercer factor de nuestra encuesta aborda la competencia profesional. Este aspecto analiza en qué medida los participantes perciben su capacidad para mejorar tanto a nivel profesional como en términos de reconocimiento por su trabajo.

A continuación, se presentarán los resultados detallados en el gráfico 2, proporcionando una visión clara de cómo los empleados evalúan su competencia profesional en la organización.

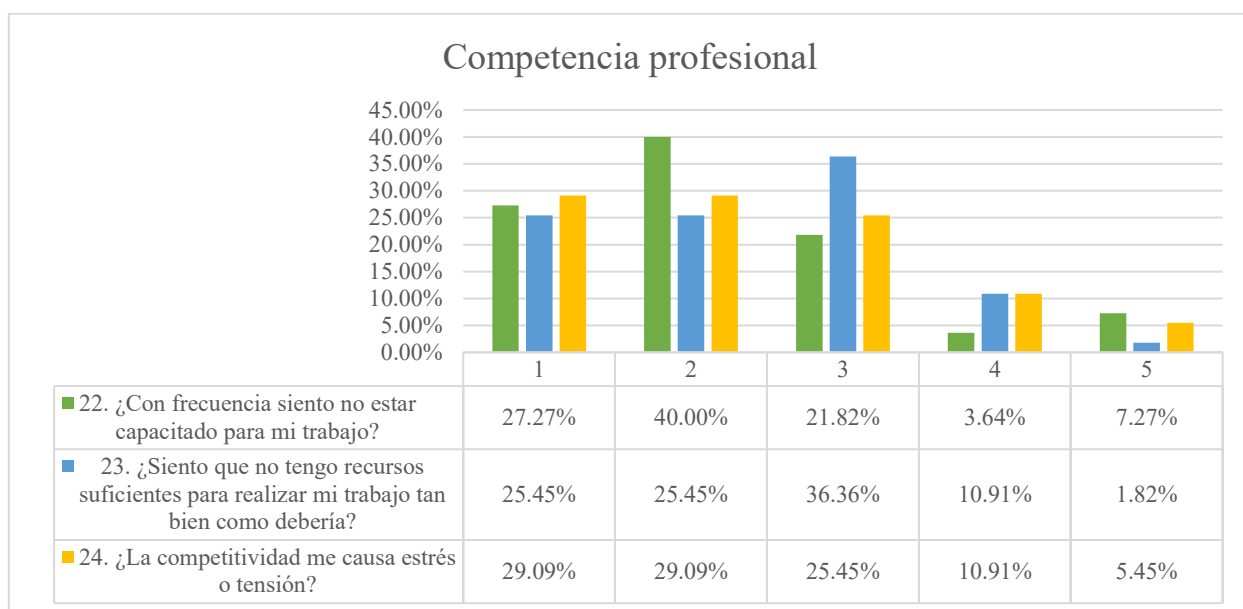


Gráfico 2 Competencia profesional

Los resultados para el tercer factor, que evalúa la competencia profesional, revelan algunas tendencias significativas. En la pregunta 22, un 67.27% de los participantes expresaron sentirse en desacuerdo con la afirmación de no estar capacitados para el trabajo que realizan. Lo que indica que el colaborador considera que posee la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones con eficacia.

En cuanto a la pregunta 23, el 50.91% de los encuestados siente que tienen los recursos suficientes para desempeñar su trabajo de manera óptima, un 36.36% permanece

neutral, mientras que entre un 10.91% y 1.82% dicen carecer de recursos para realizar su trabajo, esto último puede generar un impacto negativo en la eficiencia y productividad, señalando la importancia de proporcionar los recursos adecuados para mejorar el desempeño laboral.

Finalmente, la pregunta 24 revela que el 58.18% de los trabajadores se encuentran "En Desacuerdo" o "Totalmente en Desacuerdo" con la afirmación de experimentar estrés o tensión debido a la competitividad en el trabajo. Esta información sugiere que, en el entorno laboral del hotel, prevalece un ambiente caracterizado por una baja percepción de competitividad entre los empleados. Este aspecto podría tener implicaciones positivas en términos de bienestar laboral y relaciones interpersonales, pero es necesario conocer más a fondo las razones detrás de esta dinámica y cómo podría influir en la motivación y el rendimiento de los empleados.

El cuarto factor de la investigación aborda la "Presión del Trabajo". Este aspecto busca comprender en qué medida los empleados perciben la carga laboral que experimentan y cómo esta percepción afecta su desempeño y bienestar en el entorno laboral.

La presión del trabajo puede influir significativamente en diversos aspectos, desde la falta de tiempo para la ejecución de las tareas hasta el nivel de estrés experimentado por los trabajadores a causa de la carga laboral. A continuación, presentaremos los resultados detallados en el gráfico 3.



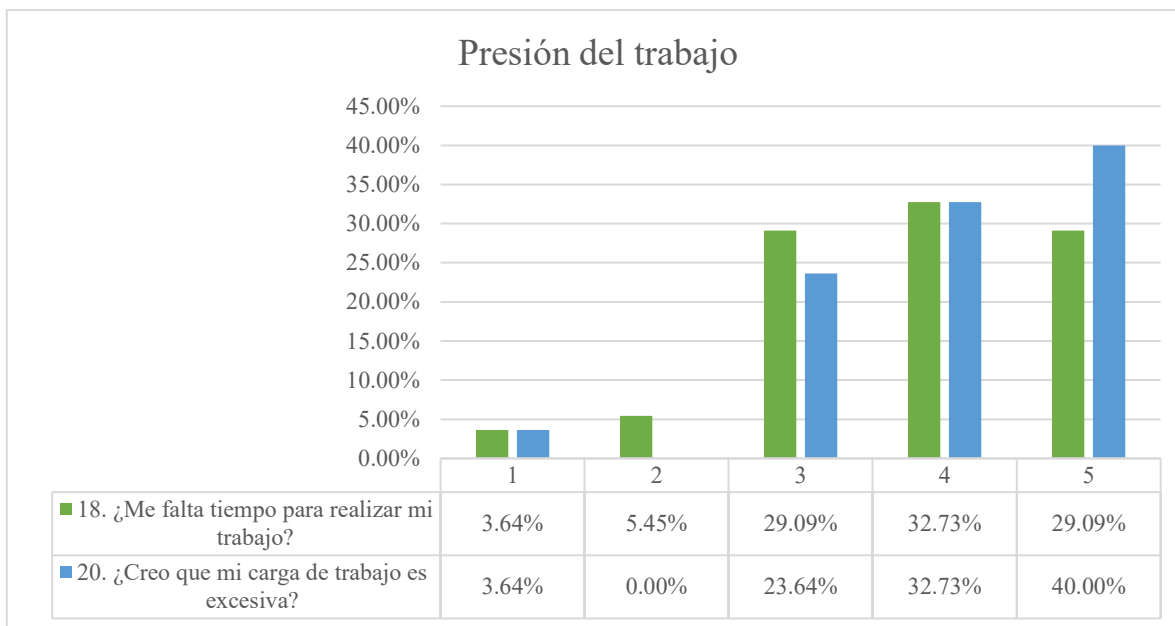


Gráfico 3 Presión del trabajo

Como se puede observar, en la pregunta 18 sobre el tiempo que tiene el trabajador, se puede observar que el 61.82% de los trabajadores expresan que le falta tiempo para realizar su trabajo. Por otro lado, el 29.09% se mantiene en una posición neutral, sin manifestar claramente si perciben o no limitaciones en cuanto al tiempo para cumplir con sus responsabilidades laborales.

Este hallazgo sugiere que una parte significativa del personal siente que el tiempo disponible puede ser insuficiente para completar sus tareas de manera adecuada.

En adhesión a esto, el 72.73% de los trabajadores dicen tener una carga excesiva de trabajo, mientras el 23.64% se mantiene neutral y una muy baja proporción de los trabajadores considera que su carga laboral es adecuada. Este dato resalta la percepción generalizada de que la carga de trabajo es elevada entre el personal del hotel, lo que puede tener implicaciones en términos de estrés laboral y gestión eficiente del tiempo.

El quinto factor explorado en la encuesta se enfoca en la "Promoción Profesional". El gráfico 4 presenta las percepciones de los empleados en relación con las oportunidades para

aprender, las posibilidades de ascenso y el reconocimiento que experimentan en su entorno laboral.

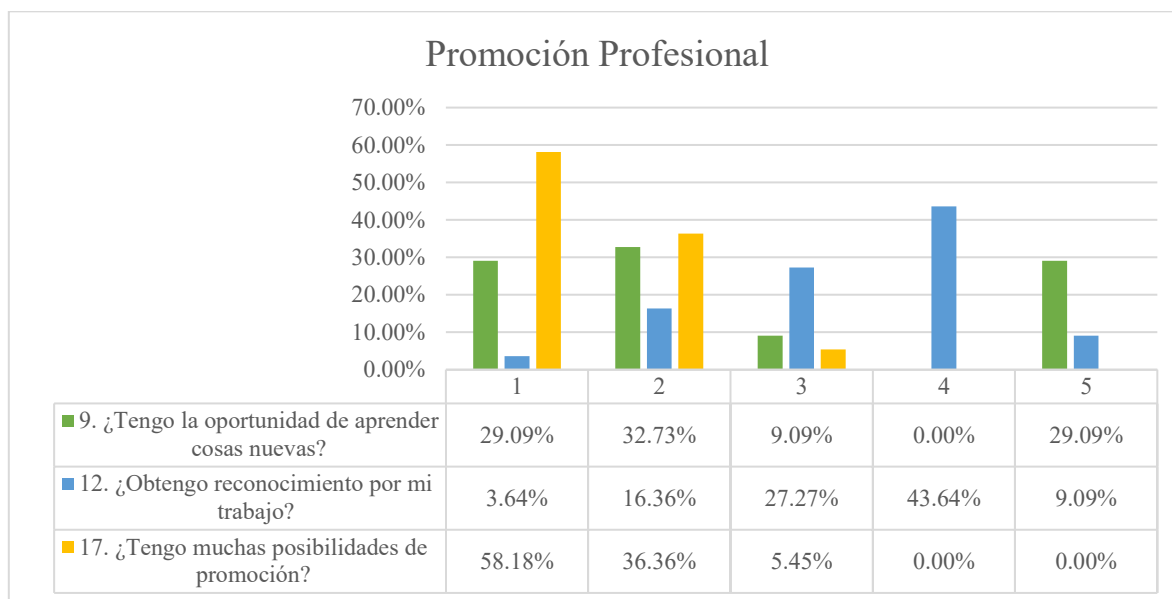


Gráfico 4 Promoción profesional

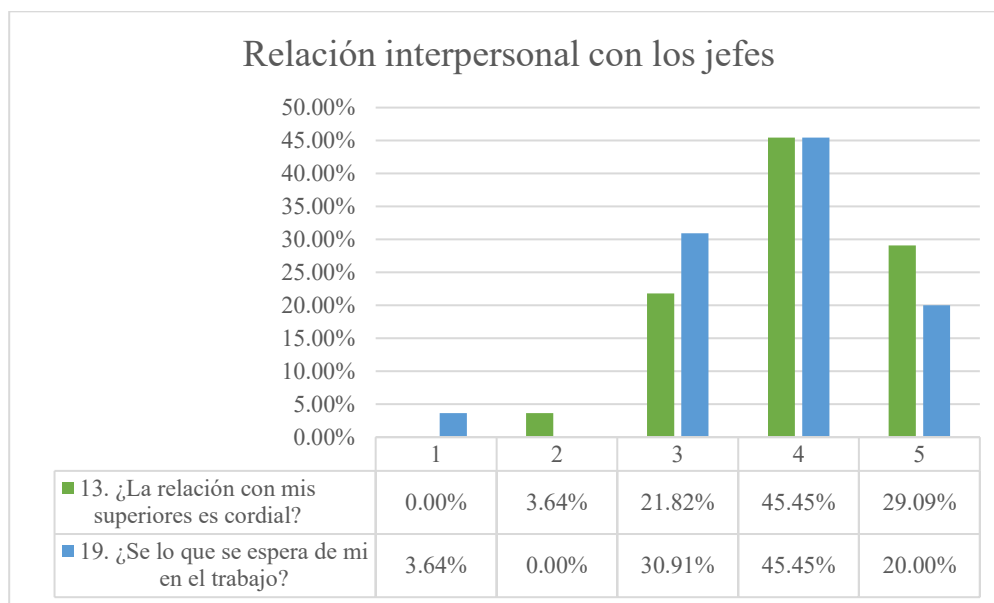
Como se observa, los trabajadores del hotel (61.82%) dicen no tener oportunidad de aprender cosas nuevas en su lugar de trabajo, esto puede estar relacionado con los puestos de trabajo con tareas repetitivas, y el 29.09% de los trabajadores dicen que pueden aprender cosas nuevas en el lugar de trabajo.

Con relación al reconocimiento por el trabajo realizado un 52.73% dicen recibir reconocimiento por el trabajo realizado, mientras un 27.27% se muestra neutral. Un menor porcentaje dice no tienen reconocimiento por el trabajo realizado.

Los resultados muestran una tendencia negativa sobre la posibilidad de promoción en el hotel que se estudia, ya que un 94,54 % de los trabajadores dicen no tener posibilidades de promoción, mientras que el otro 5,45 % está neutral.

Luego de esto, el siguiente aspecto busca comprender si los colaboradores tienen una percepción sobre lo que se espera de ellos en el trabajo, además, evalúa como es la relación

de los trabajadores con sus superiores. A continuación, se presentarán los resultados detallados en el gráfico 5.



*Gráfico 5 Relación interpersonal con los jefes*

Los resultados revelan que, en la pregunta sobre la cordialidad de la relación con los superiores, el 74.54% de los trabajadores se encuentra en una posición "De Acuerdo" o "Totalmente de Acuerdo". Esto sugiere que la mayoría percibe una relación amigable con sus superiores. Sin embargo, un 3.64% indicó estar "En Desacuerdo", mientras que el 21.82% es neutral.

En cuanto a la claridad en las expectativas laborales (pregunta 19), el 65,45 % de los trabajadores está en una posición "De Acuerdo" o "Totalmente de Acuerdo", indicando que saben lo que se espera de ellos en el trabajo y sus objetivos. Un 3.64% expresó estar "Totalmente en Desacuerdo". Estos resultados sugieren que la mayoría percibe un entendimiento claro de sus roles y responsabilidades en el entorno laboral.

El próximo factor es sobre la "Relación Interpersonal con los Compañeros" el cual busca comprender si la relaciones entre los trabajadores del Hotel es cordial, como resultado se obtuvieron los datos que se detallan en el gráfico 6.

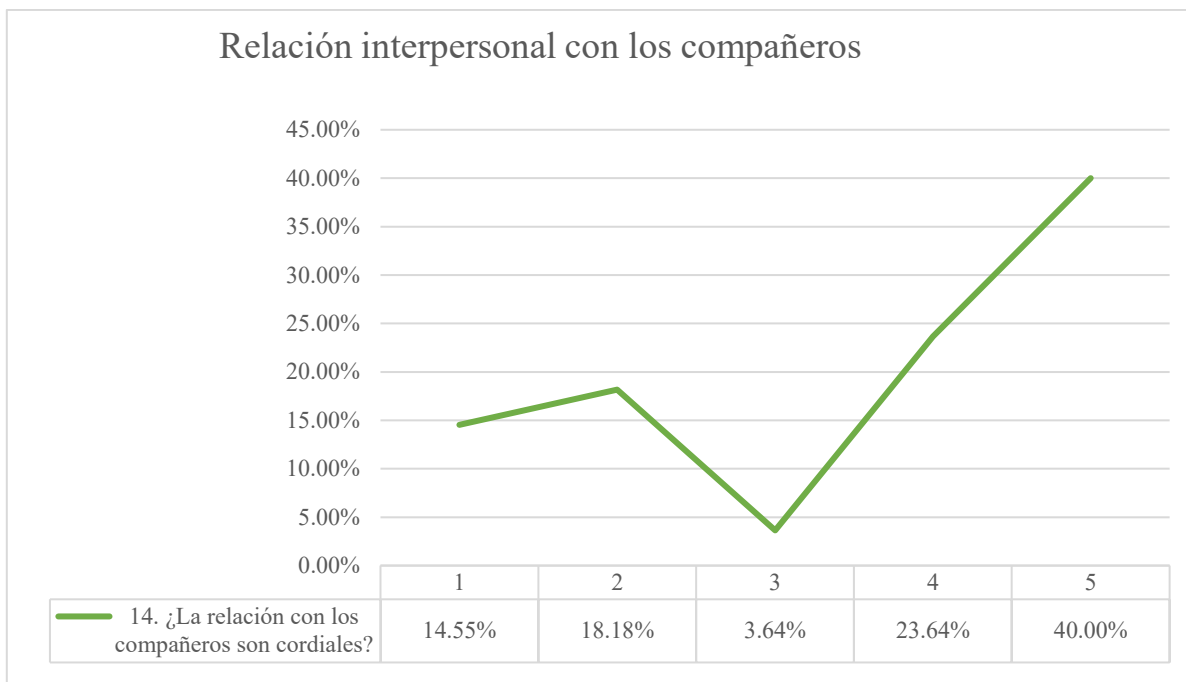
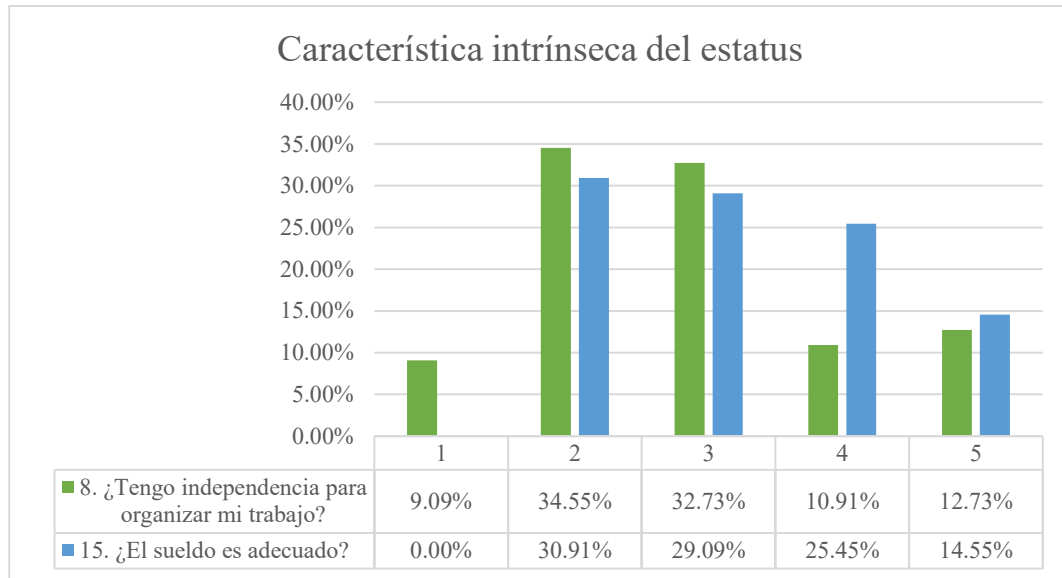


Gráfico 6 Relación interpersonal con los compañeros

Se observa que aproximadamente un 63.64% de los participantes está "Totalmente de Acuerdo" de que sus relaciones con los compañeros son cordiales. Por otro lado, alrededor del 36.36% de los encuestados se sitúa en el rango intermedio de la escala, comprendido entre "En Desacuerdo" y "Neutral" indicando que tienen opiniones firmes sobre la naturaleza cordial de las relaciones con sus compañeros.

Estos resultados podrían indicar la existencia de una diversidad de experiencias y percepciones entre los trabajadores en cuanto a la calidad de las relaciones con sus compañeros.

El octavo factor evaluado en la encuesta se centra en la "Característica Intrínseca del Estatus". Este aspecto busca comprender en qué medida los empleados perciben su independencia para organizar el trabajo y evalúan la adecuación de sus salarios. En el gráfico 7 se muestran los resultados obtenidos.



*Gráfico 7 Característica intrínseca del estatus*

Se evidencia una inclinación desfavorable en cuanto a la autonomía que los colaboradores experimentan en la ejecución de sus tareas. Concretamente, alrededor del 43.64% de los colaboradores indican que carecen de independencia para organizar su trabajo, mientras que solo un reducido 23.64% afirma contar con esa autonomía deseada. No obstante, un significativo 32.73% se encuentra en una posición neutral, manifestando percepciones más equilibradas o indecisas sobre el nivel de autonomía laboral.

En cuanto a la pregunta "15. ¿El sueldo es adecuado?", el 60% de los trabajadores están en un rango entre totalmente en desacuerdo y neutral, mientras que solo el 40% se encuentra conforme con el salario devengado en el hotel.

Estos resultados ponen de manifiesto la diversidad de opiniones entre los empleados en relación con la independencia laboral y la satisfacción salarial, aspectos cruciales que pueden influir significativamente en la percepción del estatus laboral y, en última instancia, en la satisfacción general en el lugar de trabajo.

El noveno y último factor abordado en la encuesta se centra en la "Monotonía Laboral". Este aspecto busca evaluar en qué medida la rutina en las relaciones con los compañeros y la escasa variabilidad en las tareas laborales afectan la satisfacción y

motivación de los empleados. A continuación, se presentarán los resultados detallados en el gráfico 8, proporcionando una visión clara de cómo los trabajadores perciben la monotonía en su entorno laboral.

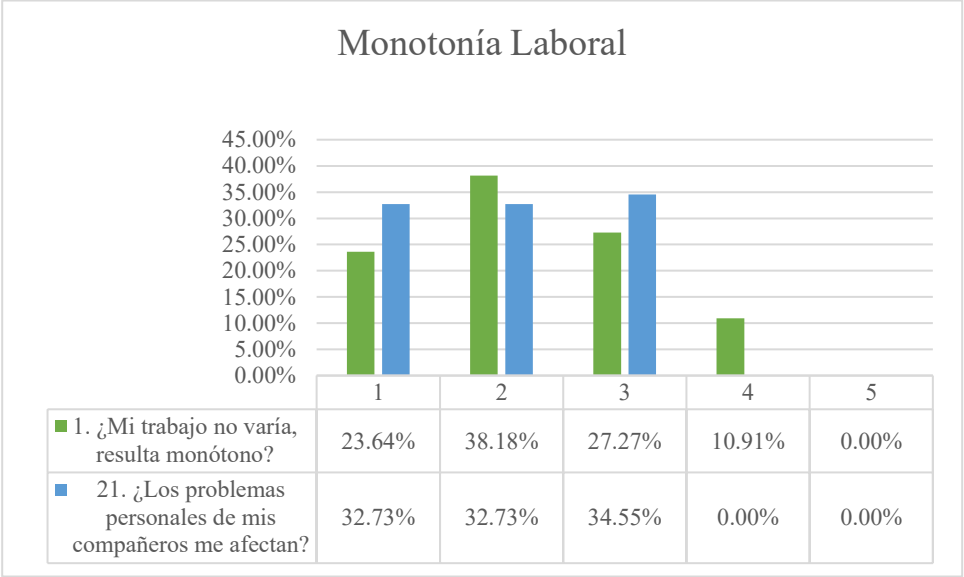


Gráfico 8 Monotonía laboral

Al revisar los datos, se evidencia que la mayoría de los trabajadores, alrededor del 61.82 %, no coincide con que su trabajo sea monótono. Este porcentaje se distribuye entre el 38.18 %, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la afirmación y el 23.64 %, en ese orden, el 27.27 % de los trabajadores están neutrales. Una menor proporción dicen estar de acuerdo en que su trabajo no varía.

En relación con la pregunta sobre si los problemas personales de los compañeros afectan (pregunta 21), se destaca que el 65.45% de los empleados se encuentra en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Mientras que un 34.55% mantiene una postura neutral respecto a la influencia de los problemas personales de los compañeros en su entorno laboral. Estos resultados sugieren un entorno laboral en el que la monotonía no es una preocupación predominante y la mayoría no siente que los problemas personales de sus colegas impacten significativamente en su desempeño.

## 2.6 Interpretación de los resultados (Minitab)

Ahora que revisamos y analizamos los datos recopilados en nuestra encuesta, podemos analizar con la aplicación estadística Minitab. Esta herramienta nos permitirá aplicar diversas técnicas estadísticas para identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables que hemos evaluado.

En Minitab, podremos realizar análisis descriptivos, como calcular medias, medianas y desviaciones estándar, así como llevar a cabo pruebas de significancia estadística para validar nuestras observaciones. Además, exploraremos la correlación entre diferentes factores para obtener una comprensión más completa de cómo se relacionan entre sí.

El objetivo final es extraer conocimientos valiosos que ayudarán a comprender mejor la dinámica laboral en el hotel, identificar áreas de mejora y respaldar la toma de decisiones informada para optimizar la satisfacción y el bienestar de los empleados.

### Bloque de Satisfacción Laboral

Variable	Media		Desviación Estándar	Valor Mínimo	Mediana	Valor Máximo	Moda	
	Valor	Error Estándar					Valor	Conteo
Satisfacción laboral	3.727	0.163	1.209	1.000	4.000	5.000	5	19
Interés en tareas realizadas	3.527	0.168	1.245	1.000	4.000	5.000	5	17
Sentido de valía	3.655	0.128	0.947	2.000	4.000	5.000	4	24
Relación rol-aptitudes profesionales	3.618	0.167	1.240	1.000	4.000	5.000	4; 5	16

Tabla 3 Bloque de satisfacción laboral (Minitab)

Para la pregunta “¿En mi trabajo me encuentro totalmente satisfecho?” se tiene una media muestral de 3.727 y una desviación estándar de 1.209 con un intervalo de confianza del 95%, así como una moda de valor 5. Teniendo en cuenta que esta pregunta corresponde

a la variable de satisfacción laboral, se podría decir que los colaboradores tienen una apreciación muy positiva sobre el bienestar que experimentan en su lugar de trabajo.

Para la pregunta “¿Tengo interés por las cosas que realizo?” se tiene una media muestral de 3.527 y una desviación estándar de 1.245 con un intervalo de confianza del 95%, así como una moda de valor 5. Considerando que esta pregunta corresponde a la variable de interés en tareas realizadas, los trabajadores sienten interés en las acciones que realizan rutinariamente correspondientes a sus roles dentro del hotel.

En torno a la variable de sentido de valía bajo la pregunta “¿Tengo la sensación de que lo que hago vale la pena?”, la misma tiene una media muestral con valor de 3.655 y desviación estándar de 0.947 para un intervalo de confianza del 95%, y moda de 4. Esto supone que los colaboradores sienten que el trabajo realizado de manera rutinaria es de valor para las operaciones del hotel, lo cual se corrobora con el nivel de respuesta positiva en torno al ítem.

La relación entre el rol y las aptitudes profesionales analizada bajo la pregunta “¿Ocupo el puesto que merezco por la capacidad y preparación?” presenta una media 3.618 y desviación estándar de 1.240, con moda en los valores 4 y 5, con lo cual se concluye que la mayoría del personal desempeña funciones relacionadas con sus cualificaciones profesionales.

Variable	Media		Desviación Estándar	Valor Mínimo	Mediana	Valor Máximo	Moda	
	Valor	Error Estándar					Valor	Conteo
Autonomía en toma de decisiones	3.327	0.149	1.106	1.000	3.000	5.000	4	17
Fatiga	3.945	0.123	0.911	2.000	4.000	5.000	5	19
Estrés post-trabajo	2.964	0.168	1.247	1.000	3.000	5.000	2; 3	16



Enfoque en tareas rutinarias	4.0000	0.0899	0.6667	3.0000	4.0000	5.0000	4	31
------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---	----

### **Bloque de Tensión Relacionada con el Trabajo**

*Tabla 4 Bloque de tensión relacionada con el trabajo (Minitab)*

Para la pregunta “¿Tengo responsabilidad a la hora de tomar decisiones?” se tiene una media muestral de 3.727 y una desviación estándar de 1.106 con un intervalo de confianza del 95%, así como una moda de valor 4. Teniendo en cuenta que esta pregunta corresponde a la variable de autonomía en toma de decisiones, se podría decir que los colaboradores suelen ser autónomos y tomar decisiones en torno a las actividades diarias, aunque puede haber sesgos en estos resultados.

En torno a la variable de fatiga bajo la pregunta “¿Al final de la Jornada me encuentro muy cansado?”, la misma tiene una media muestral con valor de 3.945 y desviación estándar de 0.911 para un intervalo de confianza del 95%, y moda de 5. Tras finalizar la jornada laboral, los colaboradores tienen un nivel de fatiga considerable, teniendo en cuenta que el valor medio de la variable es de 4, por lo que la plantilla del hotel presenta fatiga.

El estrés post-trabajo analizado bajo la pregunta “¿No desconecto del trabajo cuando llego a casa?” presenta una media 2.964 y desviación estándar de 1.247, con moda en los valores 2 y 3, con lo cual se concluye que el personal puede tener estrés tras la culminación de la jornada laboral.

Para la pregunta “¿Tengo interés por las cosas que realizo?” se tiene una media muestral de 4.0000 y una desviación estándar de 0.6667 con un intervalo de confianza del 95%, así como una moda de valor 4. Considerando que esta pregunta corresponde a la variable de enfoque en tareas rutinarias, los trabajadores muestran un alto grado de interés en las actividades realizadas en el trabajo de forma rutinaria al contrastar los valores mínimo y máximo para la pregunta (3 y 5, respectivamente).

Variable	Media			Mediana		Moda
----------	-------	--	--	---------	--	------

	<i>Valor</i>	<i>Error Estándar</i>	<i>Desviación Estándar</i>	<i>Valor Mínimo</i>		<i>Valor Máximo</i>	<i>Valor</i>	<i>Conteo</i>
Percepción de capacitación inferior	2.236	0.151	1.122	1	2	5	2	22
Falta de recursos auxiliares para tareas	2.382	0.141	1.045	1	2	5	3	20
Tensión por competitividad	2.345	0.158	1.174	1	2	5	1; 2	16

### **Bloque de Competencia Profesional**

*Tabla 5 Bloque de competencia profesional*

En torno a la variable de percepción de capacitación inferior bajo la pregunta “¿Con frecuencia siento no estar capacitado para mi trabajo?”, la misma tiene una media muestral con valor de 2.236 y desviación estándar de 1.122 para un intervalo de confianza del 95%, y moda de 2. Esto supone que los colaboradores sienten que la capacidad para realizar las tareas del puesto de trabajo.

La falta de recursos auxiliares para tareas analizada bajo la pregunta “¿Siento que no tengo recursos suficientes para realizar mi trabajo tan bien como debería?” presenta una media 2.382 y desviación estándar de 1.045, con moda de 3, con lo cual se concluye que el hotel brinda los recursos suficientes para la ejecución eficaz de las actividades de trabajo de su personal.

Para la pregunta “¿La competitividad me causa estrés o tensión?” se tiene una media muestral de 2.345 y una desviación estándar de 1.174 con un intervalo de confianza del 95%, así como moda en valores de 1 y 2. Considerando que esta pregunta corresponde a la variable de tensión por competitividad, los trabajadores no suelen experimentar estrés por realizar las tareas correspondientes a sus roles en un ambiente competitivo.

### **Bloque de Presión del Trabajo**

Variable	Media		Desviación Estándar	Valor Mínimo	Mediana	Valor Máximo	Moda	
	Valor	Error Estándar					Valor	Conteo
Falta de tiempo para tareas	3.782	0.141	1.049	1	4	5	4	18
Conocimiento de metas del recurso humano	3.782	0.121	0.896	1	4	5	4	25

Tabla 6 Presión del trabajo

Para la pregunta “¿Me falta tiempo para realizar mi trabajo?” se tiene una media muestral de 3.782 y una desviación estándar de 1.049 con un intervalo de confianza del 95%, así como una moda de valor 4. Esta pregunta corresponde a la variable de falta de tiempo para tareas, se podría decir que los colaboradores tienen una apreciación negativa sobre el tiempo para realizar las actividades laborales de lugar y/o una carga desbalanceada de las tareas con respecto al tiempo destinado al trabajo.

El conocimiento de las metas del recurso humano analizado bajo la pregunta “¿Se lo que se espera de mí en el trabajo?” presenta una media 3.782 y desviación estándar de 0.896, con moda de 4, con lo cual se concluye que la mayoría del personal tiene conocimiento de las funciones que desempeña y las expectativas relacionadas con su carga de trabajo.

### **Bloque de Promoción Profesional**

Variable	Media		Desviación Estándar	Valor Mínimo	Mediana	Valor Máximo	Moda	
	Valor	Error Estándar					Valor	Conteo
Aprendizaje/formación	2.673	0.217	1.611	1	2	5	2	18
Reconocimiento de trabajo	3.382	0.134	0.991	1	4	5	4	24
Posibilidad de promoción	1.4727	0.0815	0.6041	1	1	3	1	32

Tabla 7 Promoción profesional

En torno a la variable de aprendizaje/formación bajo la pregunta “¿Tengo la oportunidad de aprender cosas nuevas?”, la misma tiene una media muestral con valor de 2.673 y desviación estándar de 1.611 para un intervalo de confianza del 95%, y moda de 2. Con esto se concluye que el nivel de formación continua y orientación al aprendizaje del personal no es un punto desarrollado por el hotel dentro de su plan estratégico.

El reconocimiento del trabajo analizado bajo la pregunta “¿Obtengo reconocimiento por mi trabajo?” presenta una media 3.382 y desviación estándar de 0.991, con moda en el valor 4, con lo cual se supone que la empresa reconoce el buen desempeño de los colaboradores y las acciones merecedoras de mérito.

Para la pregunta “¿Tengo muchas posibilidades de promoción?” se tiene una media muestral de 1.4727 y una desviación estándar de 0.6041 con un intervalo de confianza del 95%, así como una moda de valor 1. Esta pregunta corresponde a la variable de posibilidad de promoción, podría decirse que la empresa no suele tener la oportunidad de promoción de personal, esto puede estar relacionado con la falta de nivel jerárquico.

### **Bloque de Relación Interpersonal con los jefes**

Variable	Media		Desviación Estándar	Valor Mínimo	Mediana	Valor Máximo	Moda	
	Valor	Error Estándar					Valor	Conteo
Relación con superiores	4.000	0.11	0.816	2	4	5	4	25
Conocimiento de metas del recurso humano	3.782	0.121	0.896	1	4	5	4	25

Tabla 8 Relación interpersonal con los jefes

Para la pregunta “¿La relación con mis superiores es cordial?” se tiene una media muestral de 4.000 y una desviación estándar de 0.816 con un intervalo de confianza del 95%, así como una moda de valor 4. Teniendo en cuenta que esta pregunta corresponde a la variable

de relación con superiores, se podría decir que los colaboradores tienen una buena relación con sus supervisores y la dirección.

En torno a la variable de conocimiento de metas del recurso humano bajo la pregunta “¿Se lo que se espera de mi en el trabajo?”, la misma tiene una media muestral con valor de 3.782 y desviación estándar de 0.896 para un intervalo de confianza del 95%, y moda de 4. Esto supone que los colaboradores saben cuáles son las metas u objetivos que se tiene para medir el desempeño de su trabajo en el hotel.

### **Bloque de Relación Interpersonal con los Compañeros**

Variable	Media		Desviación Estándar	Valor Mínimo	Mediana	Valor Máximo	Moda	
	Valor	Error Estándar					Valor	Conteo
Relación con compañeros	3.564	0.206	1.525	1	4	5	5	22

*Tabla 9 Relación interpersonal con los compañeros*

Para la pregunta “¿La relación con los compañeros son cordiales?” se tiene una media muestral de 3.564 y una desviación estándar de 1.525 con un intervalo de confianza del 95%, así como una moda de valor 5. Considerando que esta pregunta corresponde a la variable de relación con compañeros, se podría decir que los colaboradores tienen una apreciación positiva sobre el clima laboral en el hotel y las relaciones interpersonales con ellos son favorables.

### **Bloque de Característica Intrínseca del Estatus**

Variable	Media		Desviación Estándar	Valor Mínimo	Mediana	Valor Máximo	Moda	
	Valor	Error Estándar					Valor	Conteo
Independencia	2.836	0.155	1.151	1	3	5	2	19
Sueldo adecuado	3.236	0.142	1.053	2	3	5	2	17

Tabla 10 Característica intrínseca del estatus

En torno a la variable de independencia bajo la pregunta “¿Tengo independencia para organizar mi trabajo?”, la misma tiene una media muestral con valor de 2.836 y desviación estándar de 1.151 para un intervalo de confianza del 95%, y moda de 2. Esto supone que los colaboradores no tienen una alta independencia al organizar su esquema de trabajo, lo que puede tener relación directa con el tipo de trabajo a realizar y las funciones de cada colaborador, lo que se ilustra al presentar respuestas en el espectro de evaluación (valor mínimo de 1 y valor máximo de 5).

La variable de sueldo adecuado analizada bajo la pregunta “¿El sueldo es adecuado?” Presenta una media de 3236 y desviación estándar de 1.053, con lo que se concluye que la plantilla del hotel percepción sobre el sueldo devengado no es satisfactoria comparando con la moda de 2 y mediana de 3, que validan la división de opiniones sobre el sueldo.

### **Bloque de Monotonía Laboral**

Variable	Media		Desviación Estándar	Valor Mínimo	Mediana	Valor Máximo	Moda	
	Valor	Error Estándar					Valor	Conteo
Monotonía laboral	2.255	0.128	0.947	1	2	4	2	21
Detrimento de desempeño por compañeros	2.018	0.112	0.828	1	2	3	3	19

Tabla 11 Monotonía laboral

En torno a la variable de monotonía laboral bajo la pregunta “¿Mi trabajo no varía, resulta monótono?”, la misma tiene una media muestral con valor de 2.255 y desviación estándar de 0.947 para un intervalo de confianza del 95%, y moda de 2. Esto supone que el nivel de monotonía o repetición de las actividades diarias que tiene la plantilla no es un detractor del desempeño laboral.

El detrimento de desempeño por compañeros analizado bajo la pregunta “¿Los problemas personales de mis compañeros me afectan?” Presenta una media de 2.018 y desviación estándar de 0.828, con moda de 3, con lo que se concluye que las situaciones personales de los compañeros de trabajo no repercuten en el desempeño de la plantilla.

## 2.7 Análisis de los Ítems desde la teoría de motivación - higiene de Herzberg.

Dan insatisfacción	Dan satisfacción
Factores higiénicos	Factores motivadores
13. ¿La relación con mis superiores es cordial?	2. ¿Tengo responsabilidad a la hora de tomar decisiones?
14. ¿La relación con los compañeros son cordiales?	9. ¿Tengo la oportunidad de aprender cosas nuevas?

15. ¿El sueldo es adecuado?	10. ¿Tengo interés por las cosas que realizo?
21. ¿Los problemas personales de mis compañeros me afectan?	11. ¿Tengo la sensación de que lo que hago vale la pena?
23. ¿Siento que no tengo recursos suficientes para realizar mi trabajo tan bien como debería?	12. ¿Obtengo reconocimiento por mi trabajo?

Tabla 12 Teoría motivación - higiene

Siguiendo la teoría de Motivación-Higiene de Herzberg, la cual plantea que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo no están directamente relacionadas, he elegido 10 preguntas del cuestionario de Font Roja AP. Estas preguntas se han dividido en dos grupos, las de factores higiénicos (dan insatisfacción) y las de factores motivacionales (dan satisfacción), como se muestran más abajo.

En el siguiente análisis queremos conocer si hay una correlación entre la edad y los años laborando de los trabajadores, con los factores higiénicos y los factores motivacionales que hemos seleccionado para este estudio.

### **Relación de variable “Edad” con factores higiénicos**

Se considera que la variable es influyente en caso de que el valor P para una pregunta sea mayor o igual al nivel de significancia  $\alpha$  del 0.05.

Pregunta		Valor F	Valor P
P13	¿La relación con mis superiores es cordial?	1.78	0.179
P14	¿La relación con los compañeros son cordiales?	3.25	0.047
P15	¿El sueldo es adecuado?	1.74	0.186
P21	¿Los problemas personales de mis compañeros me afectan?	0.80	0.455
P23	¿Siento que no tengo recursos suficientes para realizar mi trabajo tan bien como debería?	2.60	0.084

Tabla 13 Relación de la variable "edad" con factores higiénicos



La presencia del (p-valor) de 0.047 indica que hay una correlación estadísticamente significativa entre la edad y la relación con los compañeros de trabajo. En otras palabras, la edad parece tener una influencia en la calidad de las relaciones laborales, según los resultados obtenidos en el análisis.

En cuanto a los demás Ítems como la relación con los superiores, el sueldo, los problemas personales de los compañeros, los recursos que tienen los trabajadores para realizar su trabajo y su correlación con la edad, los resultados indican que no tienen un impacto significativo. Esto se evidencia porque los valores p asociados a estas variables son mayores que el nivel de significancia establecido de 0.05, lo que sugiere que no hay una correlación estadísticamente significativa en estos casos.

### **Relación de variable “Años laborando” con factores higiénicos**

Se considera que la variable es influyente en caso de que el valor P para una pregunta sea mayor o igual al nivel de significancia  $\alpha$  del 0.05.

Pregunta	Valor F	Valor P
P13 ¿La relación con mis superiores es cordial?	0.30	0.740
P14 ¿La relación con los compañeros son cordiales?	0.22	0.806
P15 ¿El sueldo es adecuado?	0.17	0.843
P21 ¿Los problemas personales de mis compañeros me afectan?	2.79	0.071
P23 ¿Siento que no tengo recursos suficientes para realizar mi trabajo tan bien como debería?	2.79	0.071

Tabla 14 Relación de la variable "años laborando" con factores higiénicos

DS

Como se puede observar, ninguno de los factores higiénicos seleccionados tiene una correlación significativa con los años de experiencia laboral, ya que todos los valores están por encima del nivel de significancia establecido del 0.05.

### **Relación de variable “Edad” con factores motivadores**

Se considera que la variable es influyente en caso de que el valor P para una pregunta sea mayor o igual al nivel de significancia  $\alpha$  del 0.05.

Pregunta		Valor F	Valor P
P2	¿Tengo responsabilidad a la hora de tomar decisiones?	2.46	0.096
P9	¿Tengo la oportunidad de aprender cosas nuevas?	1.73	0.187
P10	¿Tengo interés por las cosas que realizo?	0.06	0.944
P11	¿Tengo la sensación de que lo que hago vale la pena?	0.71	0.498
P12	¿Obtengo reconocimiento por mi trabajo?	1.91	0.158

Tabla 15 Relación de la "edad" con factores motivadores

En ninguno de los casos analizados de la edad y su correlación con los factores motivadores elegidos se cumple la condición de que la variable sea influyente, ya que todos los valores p son mayores que el nivel de significancia  $\alpha$  establecido en 0.05. Por lo tanto, no hay una correlación estadísticamente significativa.

### **Relación de variable “Años laborando” con factores motivadores**

Se considera que la variable es influyente en caso de que el valor P para una pregunta sea mayor o igual al nivel de significancia  $\alpha$  del 0.05.

Pregunta		Valor F	Valor P
P2	¿Tengo responsabilidad a la hora de tomar decisiones?	0.25	0.782
P9	¿Tengo la oportunidad de aprender cosas nuevas?	0.49	0.613
P10	¿Tengo interés por las cosas que realizo?	2.22	0.119
P11	¿Tengo la sensación de que lo que hago vale la pena?	0.34	0.710
P12	¿Obtengo reconocimiento por mi trabajo?	0.64	0.529

Tabla 16 Relación de "años laborando" con factores motivadores

En ninguno de los casos analizados de los años laborando y su correlación con los factores motivadores elegidos se cumple la condición de que la variable sea influyente, ya que todos los valores p son mayores que el nivel de significancia  $\alpha$  establecido en 0.05. Por lo tanto, no hay una correlación estadísticamente significativa.

Estos resultados pueden no ser concluyentes, ya que la muestra utilizada para el análisis podría no ser lo suficientemente representativa como para extraer conclusiones definitivas sobre la influencia de las variables consideradas. Es posible que se necesite una muestra más amplia o un enfoque metodológico adicional para obtener resultados más robustos y generalizables.

### **3. PROPUESTAS DE MEJORA PARA INCREMENTAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA LOS COLABORADORES DEL HOTEL**

Con el propósito de elevar los niveles de satisfacción laboral en el entorno de trabajo, se presentan a continuación las siguientes recomendaciones. Estas propuestas están diseñadas con el objetivo de abordar distintos aspectos que impactan directamente en la experiencia y bienestar de los empleados.

Implementar programas de formación y desarrollo continuo para los empleados. Esto no solo fomentará el aprendizaje y la adquisición de nuevas habilidades, sino que también puede aumentar la sensación de crecimiento y avance profesional.

Revisar y ajustar las cargas de trabajo de manera equitativa, distribuyendo las responsabilidades de manera justa entre los empleados. Ver la posibilidad de implementar políticas de flexibilidad laboral, como opciones de trabajo remoto o horarios flexibles.

Ofrecer programas de capacitación en gestión del tiempo para ayudar a los empleados a manejar de manera más efectiva sus responsabilidades laborales.

Diseñar programas de incentivos y reconocimientos que se adapten a las preferencias individuales de los empleados.

Crear iniciativas que fomenten un mayor sentido de pertenencia, como eventos sociales, actividades de integración o programas de mentoría. Fortalecer las conexiones entre los colegas puede mejorar la satisfacción interpersonal.

Por último, es importante realizar encuestas periódicas de satisfacción laboral para mantener una comprensión continua de las necesidades y preocupaciones de los empleados.

Al implementar estas sugerencias, se busca crear un ambiente laboral más positivo, fomentar la motivación y contribuir al desarrollo integral del personal.

## CONCLUSIONES

Al culminar con este trabajo de investigación sobre la satisfacción y conocer el grado de satisfacción que experimentan los trabajadores de un hotel en la Ciudad de Cartagena, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

El concepto de satisfacción laboral, lo utilizó por primera vez el psicólogo Robert Hoppock en 1935 y desde entonces se ha convertido en un tema central en la psicología organizacional y se ha consolidado como un elemento crucial para entender el bienestar individual del trabajador y la eficiencia de las organizaciones.

Es crucial que las empresas puedan entender el nivel de satisfacción de los trabajadores, ya que esta información posibilitará la formulación de políticas y medidas que contribuyan al bienestar laboral y al rendimiento general en la organización. Es importante tener la capacidad de distinguir entre los factores motivadores y los higiénicos para comprender y abordar eficazmente las dinámicas que influyan de manera positiva en la satisfacción laboral.

A través de la recopilación de datos para esta investigación se pudo observar cómo en un ambiente de trabajo que muestra cierto nivel de satisfacción laboral, existen indicios de posibles áreas de insatisfacción las cuales deben abordarse con atención, por esto la recomendación a la gerencia de crear políticas que fomenten ambientes de trabajos equitativos, programas formativos y sistemas de recompensas que motiven al trabajador.

Cabe destacar que para los fines y por los análisis efectuados con la herramienta estadística Minitab, la edad y los años de experiencia laboral no parecen tener una influencia significativa en el nivel de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores. Por lo que es importante realizar más investigaciones que permitan conocer los factores sociodemográficos que influyen en la satisfacción laboral y poder abordar los grados de insatisfacción de una mejor manera.

Es importante destacar que estos resultados no proporcionan conclusiones definitivas.

## LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Como toda investigación, este estudio tuvo sus limitaciones, y es importante reconocerlas para poder interpretar de manera adecuada los resultados. Entre las limitaciones se podrían incluir:

El tamaño de la muestra puede no representar a la población y esto puede dar resultados imprecisos, ya que es relativamente pequeña y podría llevar a conclusiones sesgadas o imprecisas sobre la satisfacción laboral de los trabajadores en el sector de hostelería.

La recopilación de datos se basó en respuestas proporcionadas por los trabajadores del hotel. Estas podrían estar sujetas a percepción o a la tendencia de los participantes a dar respuestas socialmente deseables en lugar de respuestas honestas.

La satisfacción laboral es una medida subjetiva y puede variar de una persona a otra. Diferentes participantes pueden tener diferentes estándares de satisfacción, lo que hace que sea difícil establecer una medida universalmente aplicable.

Estas limitaciones, aunque son importantes, no invalidan los resultados del estudio. Además, proporcionan oportunidades para futuras investigaciones que aborden temas relacionados con la satisfacción laboral en el sector de la hostelería.

Para próximas investigaciones es recomendable que la muestra sea más representativa y que los encuestados sean personas con características sociodemográficas en común, esto con la finalidad de obtener resultados más puros.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andresen, M., Domsch, M., & Annett H. , C. (2007). Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *Journal of Labor Research*, 714-734.
- Aranaz Andrés, J., & Mira J., S. (1988). EL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL FONT ROJA. *Todo Hospital*, 63-68.
- Escribano, D. (29 de Diciembre de 2017). Skyscanner. Obtenido de Skyscanner: <https://www.skyscanner.es/noticias/consejos/como-funcionan-las-estrellas-en-los-hoteles>
- Gamarra, G. (12 de septiembre de 2023). Factorial. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/enps-employee-net-promoter-score/>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *Motivation to Work*. Unidos de America: Publicado por John Wiley & Sons.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Reino Unido: Harper and Brothers.
- Iraiza J., M. (1986). *Sapiens*, 48.
- Jorge Róger Méndez Benavides, J. (2014). *Estudio de los Modelos de la Motivación*. Cartago, Costa Rica.
- Koontz, H., & O'Donnell. (1993). *Curso de Administración Moderna*. Mexico: McGraw Hill.
- Lee, Y. D., & Chang, H. M. (2008). Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. *International Journal of Management*, 732-739.
- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 80-86.
- Marrero Hernández, F. (2016). *Glosario de terminos hoteleros, turisticos y relacionados*. Tenerife. Canarias. España.
- Maslow, A. (1991). *Motivation and Personality*. Madrid, España: Díaz de Santos S,A.
- Mason, C., & Griffin, M. (2002). Grouptask Satisfaction: Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups. *Small Group Research*, 271-312.

- Morillo, I. J. (Junio de 2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe del Departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y el sistema de incentivo. *Sapiens* , 43-57.
- OMT. (2008). Glosario de términos de turismo. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- OMT. (2008). Glosario de términos de turismo.
- ONU Turismo . (s.f.). Obtenido de <https://www.unwto.org/es/acerca-de-onu-turismo>
- Ortega Reina, F. (s.f.). El Blog de Ingenieriademenu.com. Obtenido de <https://ingenieriademenu.com/contacto/>
- Robles, P. R. (15 de 11 de 2022). Dirigentes Digital. Obtenido de <https://dirigentesdigital.com/economia/nacional/rotacion-laboral-aumenta-ultimo-ano>
- Schaffer, R. H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs: General and Applied.*, 1–29.
- Stacy , A., & Kahn, R. (1980). *Study of Organizations*. U.S. : Jossey-Bass Inc.,.
- Tous, B. y. (1993). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. En M. C. Margarita Chiang. Comillas Madrid.
- TRAVELLING. (s.f.). Obtenido de <https://agenciadeviajestravelling.com/turismo/agencias-de-viajes/>
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Barcelona: Alienta editorial.
- Vroom, V. (1994). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Wright, T., & Bonett, D. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover;33. *Journal of Management*, 141-160.