

Capítulo 9

Motivación extrínseca y compromiso de continuidad en empleados del sector hotelero de Ensenada, Baja California

Virginia Guadalupe López Torres

Luis Ramón Moreno Moreno

Diego Alfredo Pérez Rivas

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259822>



Resumen

La rotación de personal representa un desafío constante en el sector hotelero. Este estudio analiza la influencia de la motivación extrínseca sobre el compromiso de continuidad en una muestra de 121 empleados de hoteles de Ensenada, Baja California. Se aplicó un enfoque cuantitativo, transversal y no experimental, utilizando ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Los resultados confirmaron la validez y confiabilidad del modelo de medición (α y fiabilidad compuesta > 0.70 ; AVE > 0.50). El análisis estructural evidenció un efecto positivo y significativo de la motivación extrínseca sobre el compromiso de continuidad ($\beta = 0.764$; $t = 18.996$; $R^2 = 0.584$), lo que indica una capacidad explicativa moderada. Se concluye que las recompensas externas, como los incentivos salariales y las oportunidades de ascenso, fortalecen la permanencia laboral de los trabajadores del sector hotelero.

Introducción

De acuerdo a datos de los censos económicos sobre las empresas hoteleras asentadas en Baja California, se observó un crecimiento en el número de establecimientos de 52 % en el periodo 2004-2019, mientras que, en el caso de la fuerza laboral, el crecimiento fue de 216 % para el mismo periodo. A pesar de lo anterior, de acuerdo a Castro y Vargas (2024), es cuestionable el tipo de empleo dada su precariedad, por lo cual no es de extrañar que la OECD (2024), por ejemplo, ubique a México en el último lugar en cuanto a la calidad de empleo que se ofrece en el país. En ese sentido, y siguiendo a Martínez (2019), el sector de hospedaje temporal destaca por el número de personas que trabajan a tiempo parcial, de manera temporal, con salarios bajos —situándose por debajo de la media nacional—, lo que propicia elevados niveles de rotación laboral.

De acuerdo a Puma y Estrada (2020), para alcanzar las metas y objetivos propuestos, las empresas buscan que los trabajadores se encuentren

motivados y comprometidos con el desarrollo de su trabajo y las tareas asociadas al mismo. Asimismo, Chóez y Velez (2021) concluyen que un funcionamiento adecuado de la organización requiere mantener al personal motivado y comprometido. Por su parte, Máynez et al. (2024) enfatizan que la percepción de apoyo de la organización por parte de los empleados es clave para el compromiso y la implicación de estos en las estrategias empresariales con miras a alcanzar el éxito empresarial. En tal sentido, es pertinente mantener motivados a los trabajadores, dado que la motivación laboral es un elemento clave en el desarrollo de todo ser humano (Ruíz et al., 2023).

Para Díaz et al. (2014), la motivación desde el punto de vista conductual se clasifica en motivación extrínseca e intrínseca, y ambas tienen un papel fundamental en el proceso de entender la conducta de las personas. Desde la óptica organizacional, estas deben gestionarse de forma paralela; sin embargo, en algunas organizaciones el énfasis es mayormente hacia la motivación extrínseca. En ese sentido, de acuerdo a Bolino y Klotz (2017), los administradores no deben centrarse solo en la motivación extrínseca o recompensas (sueldos, bonos, otros), debido a que estos terminan afectando de forma negativa a la motivación intrínseca.

Es pertinente acotar que la motivación intrínseca es un constructo multidimensional en el que prevalece la conducta autodeterminada, y su enfoque hacia el logro, se define por un lado, por el compromiso que demuestra el trabajador hacia una actividad y por el otro, por la satisfacción que experimenta cuando se concluye la misma o alcanza un objetivo planteado; su enfoque hacia el conocimiento implica el desarrollar una actividad por el placer experimentado mientras se aprenden cosas nuevas; de igual forma, la motivación extrínseca es un constructo multidimensional, en el que se señala que una persona por elección propia participa en una actividad para conseguir recompensas, realzar su ego u orgullo o evitar castigos, culpa y ansiedad (Banda, 2017).

En este sentido, la motivación extrínseca —a través de recompensas— cumple un papel relevante para mitigar la rotación laboral, al influir de manera positiva en el compromiso de continuidad. Se trata de una relación en la que el empleado depende de incentivos externos (sueldos, bonos, entre otros), los cuales se convierten en la principal razón para perma-

necer en el puesto, incluso cuando la motivación intrínseca es limitada (Cohen, 2007). Las empresas deben alinear sus estrategias operativas con una adecuada gestión del personal, dado que las prácticas de recursos humanos inciden directamente en el comportamiento y desempeño organizacional. En consecuencia, invertir de manera correcta en capital humano se traduce en mejoras en la motivación y en la conducta de los empleados, lo que favorece el bienestar y el éxito empresarial. Diversos estudios previos (Shahid et al., 2018; Puma y Estrada, 2020; Siregar, 2022; Melgar-Bayardo et al., 2024) han demostrado que la motivación laboral influye directamente en el compromiso de los trabajadores y su intención de permanecer en una organización. Por ello, resulta pertinente analizar empíricamente la relación entre la motivación extrínseca y el compromiso de continuidad en el sector hotelero de Ensenada, Baja California, con el propósito de identificar los factores que fortalecen la permanencia laboral.

Bajo este contexto, el objetivo del estudio es analizar la influencia de la motivación extrínseca sobre el compromiso de continuidad en empleados del sector hotelero de Ensenada, Baja California, mediante la aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales con enfoque PLS-SEM.

Marco referencial

Motivación extrínseca

La motivación surge de una necesidad o impulso y, aplicada al ámbito laboral, se entiende como la combinación de factores del entorno que generan esfuerzos positivos o negativos. Cuando el trabajador identifica que lo motiva, aumenta su capacidad para alcanzar metas personales y profesionales; de la misma forma, si la organización conoce cómo motivar al personal, puede diseñar y poner en práctica procesos de intervenir que permitan aumentar los niveles de productividad (Charaja y Mamani, 2014).

Diversos componentes físicos —como el medioambiente— y sociales —valores, actitudes, creencias, políticas y cultura organizacional, entre otros— influyen en el comportamiento humano. En este contexto, de

acuerdo a Ruíz et al. (2021), la motivación para el desempeño determina cómo el individuo percibe su trabajo, así como su nivel de rendimiento, productividad y satisfacción, entre otros.

La motivación extrínseca proviene del entorno externo y actúa como un motor para la acción, dado que se orienta a la obtención de recompensas (Llanga et al., 2019). Se basa en incentivos y en una gestión mediante incentivos —premios o castigos— para modificar la conducta (Terlato, 2017), y en buena medida, estos estímulos son de carácter monetario, y entre los que se encuentran los bonos por asistencia, productividad o permanencia (Lizarzaburu et al., 2019).

Entre las herramientas más efectivas de la motivación extrínseca destacan los salarios competitivos, las bonificaciones por trabajo extra y las oportunidades de ascenso, ya que proporcionan a los trabajadores un grado de satisfacción y mejoran su desempeño de manera inmediata y significativa (Ndudi et al., 2023). Este tipo de motivación permite obtener los resultados previstos y evita los inapropiados, aunque puede limitar el disfrute de la tarea (Santiago, 2023). De forma específica, oportunidades de ascenso constituyen un incentivo extrínseco relevante, pues refuerzan el compromiso con la organización y favorecen la continuidad en el puesto (Şahinbaş, 2022).

Rusu (2019) plantea la duda de si los empleados son leales únicamente por razones económicas o si el compromiso puede manifestarse más allá de la motivación extrínseca. En su análisis del compromiso organizacional en profesorado de instituciones públicas y privadas de educación superior, concluyó que este tema resulta crucial, ya que la competencia en el mercado laboral coloca en desventaja a las organizaciones cuando sus empleados valiosos reciben ofertas más atractivas. Por ello, recomienda implementar mecanismos de motivación alternativos que fortalezcan el compromiso organizacional más allá de las recompensas externas.

A partir de los argumentos expuestos, se plantea la hipótesis de que la motivación extrínseca presenta un impacto en el compromiso de continuidad de los empleados, al contribuir a reducir la rotación, disminuir la inasistencia y fortalecer su permanencia en la organización.

Compromiso de continuidad

En una organización, la gestión puede fomentar el compromiso cuando los empleados la perciben como adecuada, pero si es deficiente, ocurre lo contrario. Por ello, el compromiso se relaciona estrechamente con el estilo de dirección de los gerentes, considerando además que no todos los empleados están dispuestos a involucrarse en el lugar de trabajo (Bucăța et al., 2022).

El compromiso organizacional se concibe como una relación o estado psicológico que vincula al empleado con la organización, reflejando la aceptación de las relaciones laborales y disminuyendo la posibilidad de abandono voluntario (Purwaningrum et al., 2022). De la misma forma, otros autores lo definen como el grado de apego del trabajador hacia su organización, manifestado en sus actitudes y conductas (Frescas et al., 2024; Bouraoui et al., 2019; Ekşi et al., 2015). Para Bohrt y Bretones (2018), este compromiso describe la relación del empleado con su entorno laboral y se vincula con la dimensión de empoderamiento psicológico.

El compromiso del personal con la organización es un proceso activo que permite analizar su lealtad y nivel de vinculación, por lo que resulta relevante identificar tanto el tipo como el grado de compromiso de los trabajadores (Chiang et al., 2010). Meyer y Allen (1991) lo definieron como un estado psicológico que describe la relación entre el empleado y la organización, resultado de la decisión de continuar o abandonar el empleo. Estos autores propusieron tres formas de compromiso: afectivo, de continuación y normativo; en este estudio se centra la atención en el compromiso de continuación.

El compromiso de continuación se entiende entonces como la decisión de permanecer en el puesto de trabajo a partir de la valoración que el empleado hace de lo que perdería al dejar la organización, y entre lo que se encuentran las inversiones de tiempo y esfuerzo, costos financieros, físicos o psicológicos y las posibilidades de volver a emplearse (Meyer y Allen, 1991; Melgar-Bayardo et al., 2024).

Este tipo de compromiso está condicionado por factores internos y externos (Arciniega y González, 2006) y constituye un fenómeno multifacético, ya que la decisión de permanecer en una empresa no está en

función de un único elemento (Madero y Flores, 2009). Para Máynez y Cavazos (2015), la retención del talento humano se relaciona con objetivos intrínsecos; de ahí la importancia de estudiar los factores que influyen en la intención de permanencia o abandono. En buena medida, se cree que los empleados permanecen no por elección propia, sino por la percepción de falta de oportunidades o por las obligaciones económicas que los llevan a quedarse en la empresa.

Estudios previos

Ortega y Camacho (2025) validaron la relación entre motivación y compromiso en usuarios de centros de acondicionamiento físico, encontrando una asociación pequeña pero significativa. Por su parte, Santiago (2023) señala que, al incrementarse la motivación intrínseca, los trabajadores se sienten más comprometidos con su actividad laboral, lo que disminuye su tendencia natural a buscar nuevas oportunidades de empleo.

Şahinbaş (2022), mediante la utilización de un modelo de predicción basado en Random Forest, demostró que las promociones o ascensos constituyen una estrategia de motivación extrínseca con un efecto favorable, significativo y beneficioso en el desempeño laboral, lo que refuerza el compromiso de los empleados con la organización. Por su parte, De Jong et al. (2018) analizaron la relación entre poder personal percibido, motivación intrínseca y compromiso en trabajadores temporales y permanentes, encontrando una asociación no lineal, es decir, los trabajadores temporales presentaron una mayor motivación intrínseca y compromiso con su equipo cuando percibieron niveles moderados de poder personal, en comparación con los empleados permanentes.

Omar et al. (2018) estudiaron a 2670 docentes registrados en CareerTech mediante un muestreo intencional y encontraron que tanto la motivación extrínseca como la intrínseca influían en la decisión de continuar o abandonar la profesión docente. Entre las variables más relevantes identificaron el salario, el apoyo docente, la preparación y la motivación. Por otro lado, Luchak y Gellatly (2007) compararon las relaciones lineales y no lineales entre el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad con tres indicadores laborales —intención de

abandono, absentismo y desempeño—, confirmando que el compromiso afectivo está fuertemente relacionado con el compromiso de continuidad.

Quispe et al. (2023) investigaron a trabajadores de pymes del sector construcción en Lima, Perú, y encontraron que estos presentaban un nivel de motivación medio, lo cual repercutía negativamente en el funcionamiento organizacional. Por ello, recomiendan que las empresas implementen políticas internas orientadas a elevar la motivación de sus empleados y, con ello, reducir la rotación de personal.

Vásquez et al. (2022) analizaron la relación entre el clima laboral y la rotación en un call center de la ciudad de Lima, en Perú, utilizando una muestra de 372 personas, y encuentran una correlación negativa significativa (ρ de Spearman = -0.578) entre estas dos variables. Por su parte, Belduma et al. (2023) señalaron que la rotación de personal se origina en factores como la necesidad institucional y la búsqueda de nuevas responsabilidades, destacando la desmotivación y los contratos indefinidos como elementos clave.

En conjunto, los estudios previos evidencian que tanto la motivación intrínseca como la extrínseca se relacionan con distintos tipos de compromiso y con la intención de permanencia laboral, aunque sus efectos varían según el contexto y las condiciones de los trabajadores. Mientras algunos hallazgos destacan el papel de los ascensos, el salario o el apoyo institucional como elementos clave, otros destacan la influencia de la motivación intrínseca y del clima laboral en la retención del talento. A partir de estas evidencias, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: La motivación extrínseca influye positiva y significativamente sobre el compromiso de continuidad.

Marco metodológico

Se llevó a cabo una investigación cuantitativa, empírica, no experimental y transversal con una muestra no probabilística de empleados del sector hotelero en Ensenada, Baja California. Con base en la revisión de literatura, se identificaron antecedentes de la motivación extrínseca y el compromiso de continuidad, a partir de los cuales se diseñó un instrumento con escalas previamente validadas. La recolección de datos se realizó

entre los meses de marzo y junio de 2025, obteniéndose 121 encuestas válidas. Para el análisis se aplicó la técnica de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), la cual es apropiada para la exploración y predicción de modelos en etapas tempranas de desarrollo (Hair et al., 2019).

Las variables se midieron mediante escalas adaptadas al contexto, valoradas con ítems en formato Likert de cinco puntos, que van de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). Para ambas se utilizaron los ítems propuestos por López e Ibarra (2019), detallados en la Tabla 1.

Tabla 1.

Ítems de motivación extrínseca y compromiso de continuidad

Motivación extrínseca

M1 Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, de mis superiores y compañeros de trabajo).

M2 Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque otras personas me ofrecerán mayor seguridad laboral.

M3 Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores y compañeros de trabajo).

M4 Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores y compañeros de trabajo).

M5 Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque me arriesgo a perderlo si no lo hago.

M6 Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque solo así otras personas me van a compensar financieramente.

M7 Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo.

M8 Disfruto que mi esfuerzo sea reconocido.

M9 Tengo oportunidades de crecer y aprender en esta empresa hotelera.

M10 El sueldo que percibo es justo por las labores que realizo.

M11 Es estimulante que en esta empresa hotelera los esfuerzos personales sean recompensados en todo momento.

M12 La puntualidad en el pago de mi sueldo me da tranquilidad personal.

M13 Las condiciones físicas y ambientales de trabajo (iluminación, climatización, ruido, etc.) me parecen agradables.

M14 La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.

M15 El mobiliario que tengo disponible en mi área de trabajo (silla, escritorio, computadora, etc.) es el apropiado para mi desempeño laboral.

Compromiso de continuidad

CC1 Sería muy perjudicial para mi vida si decidiera dejar la empresa hotelera.

CC2 Siento que tengo pocas opciones de trabajo.

CC3 Sería muy difícil para mí dejar la empresa hotelera ahora mismo, aunque quisiera.

CC4 No dejaré la empresa hotelera ahora porque siento una obligación hacia las personas que trabajan conmigo.

CC5 Debo mucho a la empresa hotelera.

Fuente: Adaptados de López e Ibarra (2019, p. 1250-1251).

La muestra estuvo conformada por 121 trabajadores, de los cuales un 46.3 % fueron hombres () y 53.7 % correspondieron a mujeres (). En términos del estado civil, la mayoría eran solteros (80 %); un 47 % de ellos contaba con estudios de preparatoria y el 20 % restante con estudios universitarios. La edad promedio fue de 34.13 años.

El análisis consideró dos etapas: primero, la evaluación del modelo de medición para verificar la fiabilidad y validez de los constructos; y posteriormente, la estimación del modelo estructural, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Hair et al. (2019). Este enfoque permitió valorar tanto la calidad del instrumento como la relación entre las variables del modelo propuesto.

Resultados

El análisis se desarrolló en dos etapas: la primera consistió en evaluar los atributos psicométricos del modelo de medición mediante la validez de convergencia y discriminante; la segunda valoró el modelo estructural. Los constructos fueron operacionalizados de manera reflectiva. La validez convergente se examinó a través del alfa de Cronbach, Rho_A, fiabilidad compuesta, varianza extraída media (AVE) y cargas factoriales. Los resultados se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2.*Validez convergente y fiabilidad de consistencia interna.*

Ítem	Carga	Alfa de Cronbach >0.60	Rho_A	Fiabilidad compuesta >0.60	AVE
M6	0.736				
M9	0.754				
M10	0.805				
M11	0.837	0.900	0.903	0.920	0.591
M12	0.814				
M13	0.765				
M15	0.724				
CC1	0.793				
CC2	0.851	0.758	0.760	0.861	0.674
CC3	0.818				

Fuente: elaboración propia.

Los indicadores alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta de los constructos excedieron en todos los casos el punto de corte mínimo de 0.70 (Bagozzi y Yi, 1988). En lo referente a la AVE, todos los constructos mostraron valores superiores a 0.50 (Martínez y Fierro, 2018). Además, de acuerdo con los resultados de las cargas factoriales, se eliminaron los ítems M1, M2, M3, M4, M5, M7, M8, CC4 Y CC5 por no cumplir con el criterio; los ítems restantes exhiben cargas factoriales mayores a 0.708. En conjunto, los resultados permiten afirmar que el modelo de medición posee validez de convergencia.

La validez discriminante se evaluó con el criterio de Fornell-Larcker, que establece que un constructo debe compartir más varianza con sus propios indicadores que con los de cualquier otra variable latente (Hair et al., 2019). En este sentido, la raíz cuadrada de la AVE de cada constructo debe ser mayor que sus correlaciones con otros (Martínez y Fierro, 2018). Como se muestra en la diagonal principal de la Tabla 3,

los resultados confirman la existencia de validez discriminante.

Tabla 3.*Criterios Fornell Larcker*

	Compromiso de continuidad	Motivación extrínseca
Compromiso de continuidad	0.821	
Motivación extrínseca	0.764	0.783

Fuente: elaboración propia.

El modelo estructural se evaluó por medio del coeficiente de determinación (R²), el path estructural y el indicador de relevancia predictiva Q². El R² refleja la capacidad predictiva del modelo, al estimar la proporción

de varianza explicada en las variables endógenas por las exógenas (Seidel y Back, 2009). En este caso, el valor obtenido () se considera moderado (Hair et al., 2019), lo que indica que el modelo explica de manera aceptable la variable latente compromiso de continuidad.

El coeficiente path del modelo estructural PLS demuestra la evidencia de que la relación causal propuesta se sustenta en los hallazgos empíricos (Hair et al., 2019). En el modelo propuesto, el path estructural (H1) coincide en signo con el propuesto y es estadísticamente significativo al 95 % de confianza, indicando que la motivación extrínseca influye positiva y significativamente sobre el compromiso de continuidad. Los resultados se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4.
Relación estructural propuesta en el modelo

Hipótesis	Path	Valor t	Resultado
H1. La motivación extrínseca influye positiva y significativamente en el compromiso de continuidad.	0.764	18.996	Validada

Fuente: elaboración propia.

El indicador Q^2 de Stone-Geisser permite valorar la capacidad predictiva del modelo y de sus parámetros (Chin, 2010). Se considera que existe relevancia predictiva cuando los valores de Q^2 son mayores que cero, lo que indica que el modelo puede predecir adecuadamente los indicadores reflectivos de los constructos endógenos (Barroso et al., 2010). La Tabla 5 muestra los valores obtenidos, los cuales cumplen con este criterio.

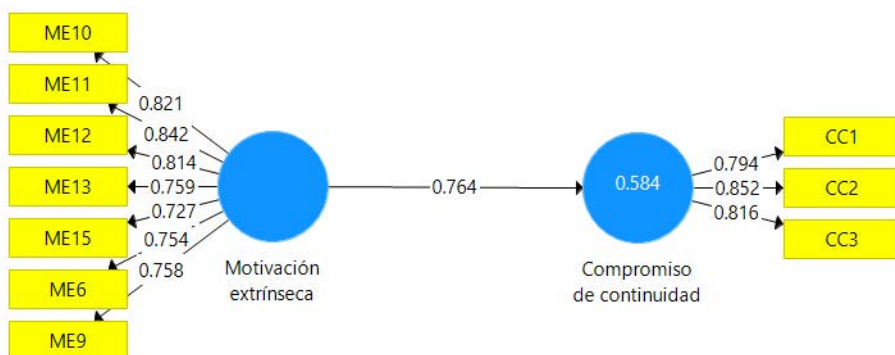
Tabla 5.
Indicador Q^2 del compromiso de continuidad

	Suma de cuadrados del error de predicción (SSO)	Suma de cuadrados del error utilizando la me- dia para la predicción (SSE)	Q^2
Compromiso de continuidad	414.0	253.6	0.387
Motivación extrínseca	966.0	966.0	

Fuente: elaboración propia.

La figura 1 muestra las cargas factoriales de los ítems, el valor del path estructural entre motivación extrínseca y compromiso de continuidad y el coeficiente de determinación, que indica la varianza explicada de la variable de compromiso de continuidad.

Figura 1.
Modelo contrastado



Fuente: elaboración propia con SmartPLS.

Conclusiones y recomendaciones

Los resultados del modelo estructural confirmaron que la motivación extrínseca influye de manera positiva y significativa en el compromiso de

continuidad ($\beta = 0.764$; $t = 18.996$; $R^2 = 0.584$). Este hallazgo respalda empíricamente la hipótesis H1 y coincide con lo reportado en investigaciones previas (Melgar-Bayardo et al., 2024; Puma y Estrada, 2020), en las que se concluye que los incentivos externos —como salarios, bonificaciones o ascensos— influyen directamente en la decisión de los trabajadores de permanecer en sus puestos laborales. En el contexto del sector hotelero de Ensenada, caracterizado por elevados índices de rotación, estos resultados adquieren especial relevancia, ya que evidencian que las estrategias de gestión basadas en recompensas externas contribuyen a reducir los costos asociados al ausentismo, la rotación y la pérdida de talento.

De forma específica, la magnitud del coeficiente path obtenido ($\beta = 0.764$) y el valor de determinación ($R^2 = 0.584$) reflejan un nivel moderado de explicación, lo que es suficiente para afirmar que los factores extrínsecos representan un predictor importante del compromiso de continuidad. En un sector caracterizado por elevados índices de rotación laboral, como lo es el de servicios de hospedaje temporal (Martínez, 2019; Castro y Vargas, 2024), este hallazgo adquiere especial relevancia, pues confirma que las estrategias de gestión de recursos humanos basadas en recompensas externas contribuyen a reducir los costos asociados a la rotación, el ausentismo y la pérdida de talento.

No obstante, los resultados también invitan a la reflexión. En ese marco, el compromiso de continuidad, entendido como la permanencia por necesidad más que por elección (Meyer y Allen, 1991), plantea un reto importante, asociado a que, si bien es cierto que las recompensas extrínsecas pueden funcionar como estrategia de retención del personal, estas no necesariamente fomentan una identificación genuina con la organización. Esto quiere decir que depender exclusivamente de incentivos monetarios podría generar un vínculo frágil y vulnerable frente a ofertas más atractivas de la competencia (Rusu, 2019).

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos sugieren que los hoteles en la ciudad de Ensenada deben diseñar paquetes de incentivos que incluyan salarios competitivos, oportunidades de ascenso y bonificaciones ligadas al desempeño. Sin embargo, estas políticas deben acompañarse de un fortalecimiento de otros elementos organizacionales, como el liderazgo, la cultura organizacional y la motivación intrínseca, aspectos

que estudios previos han mostrado como determinantes en la retención y el compromiso afectivo (Santiago, 2023; Bouraoui et al., 2019).

En términos teóricos, esta investigación contribuye al debate sobre la naturaleza multifacética del compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1991; Luchak y Gellatly, 2007). Al centrarnos en el compromiso de continuidad, se aporta evidencia empírica desde el sector hotelero mexicano, donde los estudios aún son escasos. De esta manera, el trabajo complementa la literatura al mostrar que, incluso en contextos de alta rotación, la motivación extrínseca sigue siendo un determinante significativo del compromiso laboral.

Finalmente, es necesario tener en cuenta las limitaciones del estudio, entre las que destaca el hecho de que la muestra es no probabilística y ubicada en una sola ciudad, lo que evidentemente limita la generalización de los resultados. Asimismo, el análisis se centró exclusivamente en la motivación extrínseca, dejando de lado constructos importantes como el compromiso afectivo o normativo, que podrían fortalecer la comprensión del fenómeno. Teniendo en cuenta lo que se acaba de comentar, futuras investigaciones deberían ampliar el tamaño y diversidad de la muestra, incluir variables de control y considerar comparaciones entre diferentes sectores de la industria turística.

Consideraciones finales

La presente investigación confirma que la motivación extrínseca influye de manera positiva y significativa en el compromiso de continuidad, específicamente en empleados del sector hotelero en la ciudad de Ensenada, Baja California. Este hallazgo pone en evidencia que las recompensas externas —salarios, bonificaciones, etc.— constituyen un factor determinante en la decisión de los trabajadores de permanecer en la organización. Los resultados coinciden con estudios previos que señalan que la permanencia laboral se relaciona con la valoración de costos y beneficios percibidos al abandonar la empresa, lo que en economía se denomina como costos hundidos.

Desde una perspectiva teórica, el trabajo aporta evidencia empírica que refuerza la comprensión del compromiso de continuidad como un constructo sensible a factores extrínsecos, y contribuye al acervo de estudios sobre la retención de personal en sectores productivos con ele-

vados índices de rotación laboral. Desde una perspectiva práctica, los hallazgos sugieren que los hoteles deben diseñar e instrumentar estrategias de gestión de recursos humanos que incluyan incentivos económicos y oportunidades de ascenso como mecanismos para fortalecer la permanencia del talento en sus organizaciones.

No obstante, es importante reconocer las limitaciones del estudio, entre las que se encuentra que se analiza información de una muestra no probabilística y, asimismo, se concentra en una sola ciudad, lo que evidentemente no permite generalizar los hallazgos. Asimismo, el estudio hace énfasis únicamente en la motivación extrínseca, dejando de lado otros factores relevantes como lo son el liderazgo, la cultura organizacional o la motivación intrínseca.

En ese sentido, una recomendación para futuras investigaciones es la ampliación del tamaño muestral, incorporación de variables de control y un análisis de otros tipos de compromiso —por ejemplo, afectivo y normativo—, lo que permitirá obtener una visión más integral de la problemática asociada a la rotación laboral. Con ello será posible diseñar políticas organizacionales que fortalezcan la retención de empleados y, en el mejor de los casos, incidan positivamente en los niveles de competitividad en el sector hotelero.

Referencias bibliográficas

- Arciniega, L., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35–50.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Banda Castro, A. L. (2017). Motivación intrínseca y extrínseca en una muestra de universitarios mexicanos. En J. C. Núñez Pérez, M. C. Pérez-Fuentes, M. M. Molero Jurado, J. J. Gázquez Linares, Á. Martos Martínez, A. B. Barragán Martín, & M. M. Simón Márquez (Eds.), *Temas actuales de investigación en las áreas de salud y educación* (pp. 79–86). SCINFOPER.

- Belduma Garnica, G. A., Toapanta Mendoza, E. O., González Carrión, E. L., & Burneo Villavicencio, D. A. (2023). La rotación de personal y su incidencia en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descartalizado Municipal del Cantón Olmedo. *Polo del Conocimiento*, 8(5), 1592–1617. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i5.5665>
- Bohrt, R., & Bretones, F. D. (2018). El compromiso organizacional y su relación con el intercambio líder-empleado y la satisfacción laboral. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 419, 187–212.
- Bolino, M. C., & Klotz, A. C. (2017). *How to motivate employees to go beyond their jobs*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/09/how-to-motivate-employees-to-go-beyond-their-jobs>
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M., & Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57(1), 152–167. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>
- Bucăța, G., Virca, I., & Popescu, F. (2022). Organisational commitment, motivation and job satisfaction. *Land Forces Academy Review*, 27(2), 124–133. <https://doi.org/10.2478/raft-2022-0017>
- Castro Luna, S. K., & Vargas Jiménez, E. (2024). Condiciones laborales y afectación a la salud de las camaristas de hotel: una revisión sistemática de la precariedad laboral. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i13.4256>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Charaja Incacutipa, Y. M., & Mamani Gamarra, J. (2014). Motivation and job satisfaction of employees of the regional directorate of foreign trade and tourism - Puno - Peru, 2013. *Comuni@cción*, 5(1), 5–13.
- Chiang, M. V., Núñez, A. P., Martín, M. J., & Salazar, M. B. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 90–100.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. En V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook*

- of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 655–690). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29
- Chóez López, M. E., & Vélez Mendoza, L. P. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del Conocimiento*, 6(4), 88–107. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2540>
- de Jong, J. P., Wilkin, C. L., & Rubino, C. (2018). The association between perceived personal power, team commitment and intrinsic motivation for permanent and temporary workers. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 257–279. <https://doi.org/10.1177/0143831X18805848>
- Díaz Olaya, J., Díaz Mercado, M. P., y Morales Cepeda, S. B. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 7(1), 59–78. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.7106>
- Ekşi, F., Dilmaç, M., Yaman, E., & Hamarta, E. (2015). The predictive relationships between the values of university employees, mobbing, and organizational commitment. *Turkish Journal of Business Ethics*, 8(2), 311–322. <https://doi.org/10.12711/tjbe.2015.8.0007>
- Frescas Villalobos, R. H., Prieto Quintana, C. O., Sánchez Baltasar, L. B., & Mayett Moreno, Y. (2024). Relación entre compromiso organizacional y estilo de liderazgo en personal de una universidad pública en Chihuahua, México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28), e666. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1914>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Castillo-Apráiz, J., Cepeda Carrión, G., & Roldán, J. L. (2019). *Manual de partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2.a ed.). OmniaScience.
- Lizarzaburu Bolaños, E. R., Burneo, K., Florez-Alata, H. G., & Noriega, L. (2019). Visión empresarial como nuevo aporte a la teoría beckeriana del crimen en el Perú. *Revista Criminalidad*, 61(1), 29–50.
- Llanga Vargas, E. F., Silva Ocaña, M. A., & Vistin Remache, J. J. (2019). Motivación extrínseca e intrínseca en el estudiante. *Revista Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (9). <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/09/motivacion-extrinseca-intrinseca.html>

- López Martínez, O., & Ibarra Cisneros, M. A. (2019). Diseño de instrumento para medir motivación laboral y compromiso organizacional en personal operativo de SIDUE. *Vinculatégica EFAN*, 5(2), 1238–1251. <https://doi.org/10.29105/vtga5.2-739>
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786–793. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.786>
- Madero, S., & Flores, R. (2009). Predictores no financieros del compromiso de continuidad: Un estudio cuasi-experimental. *Revista Investigación Administrativa*, 103, 7–20.
- Martínez Gayo, G. (2019). ¿Empleos cinco estrellas? Reflexión sobre la precariedad laboral en la hostelería española. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 3(2), 1–15. <https://doi.org/10.21071/riturem.v3i2.12283>
- Martínez, M., y Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130–164. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Máynez Guaderrama, A., & Cavazos Arroyo, J. (2015). ¿Permanecer o abandonar?: Análisis de variables discriminatorias en una organización no lucrativa en México. *Nova Scientia*, 7(13), 470–494.
- Melgar-Bayardo, J., Poxtan-Poxtan, D., Ramos-Rubio, P., & Leiner, M. (2024). La motivación extrínseca e intrínseca y su relación con el compromiso organizacional de operadores de producción de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) de Ciudad Juárez, México. *Revista Espacios*, 45(3), 36–48. <https://www.revistaespacios.com/a24v45n03/24450304.html>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ndudi, E. F., Kifordu, A. A., & Egede, N. M. (2023). The influence of intrinsic and extrinsic motivation in workers' productivity: Empirical evidence from the construction industry. *Global Journal of Human Resource Management*, 11(2), 96–112. <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol11n296112>

- Omar, M. K., Self, M. J., Cole, K. L. M., Rashid, A. M., & Puad, M. H. M. (2018). Job satisfaction and motivation to teach: Predicting intrinsic and extrinsic factors towards retaining career-switchers in the teaching profession. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 3(16), 59–76.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2024). *OECD employment outlook 2024*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2024_ac8b3538-en.html
- Ortega-Martínez, L. M., & Camacho-Hernández, F. (2025). Factores motivacionales y compromiso de los usuarios en centros de acondicionamiento físico en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica. *Revista Digital: Actividad Física y Deporte*, 11(1), e2745. <https://doi.org/10.31910/rdafd.v11.n1.2025.2745>
- Puma, M., & Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Revista Científica Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 45–53. <https://doi.org/10.21503/cyd.v23i3.2141>
- Purwaningrum, E. K., Suhariadi, F., & Fajrianthi. (2022). Participation and commitment to change on middle managers in Indonesia: The role of perceived organizational support as mediator. *Global Business Review*, 23(5), 1218–1235. <https://doi.org/10.1177/0972150919892371>
- Quispe Gonzales, G. C., Durán Herrera, V. H., Benites Aliaga, A. A., & Bringas Ríos, V. Y. (2023). Motivación laboral en pymes del sector construcción, Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 113–125. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.8>
- Ruiz, E. D., Salazar Gómez, J. F., & Valdivia Rivera, M. J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral: Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26), e039. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Rusu, R. (2019). Organizational commitment and characteristics of the workplace. *Land Forces Academy Review*, 24(4), 297–302. <https://doi.org/10.2478/raft-2019-0037>
- Şahinbaş, K. (2022). Employee promotion prediction by using machine learning algorithms for imbalanced dataset. En *2022 2nd International Conference on Computing and Machine Intelligence (ICMI)* (pp. 1–5). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICMI55296.2022.9873744>

- Santiago Torner, C. (2023). Liderazgo ético y compromiso organizacional: El rol inesperado de la motivación intrínseca. *Revista Universidad & Empresa*, 25(45), 1–31. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13169>
- Seidel, G., & Back, A. (2009). Success factor validation for global ERP programmes. En *Proceedings of the 17th European Conference on Information Systems* (pp. 1–12). Verona. <https://www.alexandria.unisg.ch/213715/>
- Shahid, A., Latif, K., Sohail, N., & Ashraf, M. A. (2018). Employee intention to stay: An environment based on trust and motivation. *Journal of Management Development*, 37(2), 87–97. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2017-0357>
- Siregar, Z. M. E. (2022). Extrinsic motivation and organizational commitment: A literature review. *International Journal of Business, Technology and Organizational Behavior*, 2(4), 397–402. <https://doi.org/10.52218/ijbtob.v2i4.214>
- Terlato, A. N. (2017). *Motivación, factores intrínsecos y performance: Un estudio sobre empresas del área metropolitana de Buenos Aires*. Documentos de trabajo, Universidad del CEMA. <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/628.pdf>
- Vásquez Robles, F., Napán, A. C., & Miranda Tejedo, N. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center Teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2), 29–42. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.029>

