



FACULTAD
DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL

Universidad de Matanzas
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

Sistema de acciones para la mejora de la motivación de la fuerza laboral en el Hotel Memories Varadero Beach Resort.

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autora: Mélany Pulido Del Toro

Tutora: Dr.C. Mailé Salgado Cruz

Cotutora: Ing. Leydis Arencibia Franquiz

Matanzas, 2023

***No tengas miedo a la caída.
No te dejes dominar por el
vértigo.
Salta a lo grande, como los
valientes.
Salta, aunque tengas que hacerlo
con los ojos cerrados.***

Silvia Sancho

Dedicatoria

Hoy miro hacia atrás y es increíble los pasos agigantados que he dado y en quien me he convertido. Llena de emoción estoy cumpliendo una de las metas más grandes que puede alcanzar alguien a lo largo de su vida ¡el llegar a ser una profesional!. Pero este camino no lo he recorrido sola, sino que he tenido a mi lado a mi familia, amigos y a mi ángel de la guarda a quien les dedico con lágrimas en los ojos mi triunfo. Primeramente, a mi abuela Fidelina, a quien le debo la mujer que soy en la actualidad, a mi papá Eliecer que me ha apoyado incondicionalmente, a mi tía Libia que ha sido una madre y mi más grande consejera, a mi prima Claudia quien me ha aportado su conocimiento y dedicación, a mi novio y compañero quien me ha calmado en las noches de estrés y apoyado en todo momento con su infinita paciencia.

Agradecimientos

A solo unos pasos de ser ingeniera le quiero agradecer a todas las personas que estuvieron presentes y fueron parte de toda mi experiencia universitaria.

- ✓ Eternamente agradecida a mi familia que me han apoyado incondicionalmente.
- ✓ A todo el claustro de profesores de la facultad de Ingeniería Industrial por su dedicación y entrega.
- ✓ A mis tutoras Mailé Salgado Cruz y Leydis Arencibia Franquiz por su tiempo, paciencia y comprensión.
- ✓ A todos mis amigos y compañeros que se han mantenido a mi lado en todos los momentos difíciles.

En fin, a aquellos que de alguna u otra forma transitaron este largo pero emocionante camino y hoy me hacen recordar con mucho cariño tantos momentos inolvidables que marcan para toda la vida.

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado Sistema de acciones para la mejora de la motivación de la fuerza laboral en el Hotel Memories Varadero Beach Resort, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por la autora Mélany Pulido Del Toro, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Mélany Pulido Del Toro _____

Nota de aceptación

Presidente del tribunal _____

Secretario del tribunal _____

Miembro del tribunal _____

Dado en ciudad de Matanzas a los ____ días del mes de _____ del 2023.

Resumen

La investigación se titula “Sistema de acciones para la mejora de la motivación de la fuerza laboral en el Hotel Memories Varadero Beach Resort”, se lleva a cabo en la entidad antes mencionada. Su objetivo general es proponer un sistema de acciones para la mejora de la motivación de la fuerza laboral en el Hotel Memories Varadero Beach Resort con vistas a obtener una mayor productividad laboral. Para el desarrollo de la investigación se combinan métodos teóricos y empíricos; como el análisis-síntesis, el histórico-lógico, la entrevista, tormenta de ideas, observación directa, cuestionarios, el método Delphi, el coeficiente de competencia de expertos, el Coeficiente de Kendall y el diagrama Ishikawa o causa - efecto. Para el tratamiento y procesamiento de la información se utilizaron softwares informáticos; como el Microsoft Visio, el software SSPS y el paquete informático Microsoft Office (Word, Excel). Para el logro del objetivo de la investigación se aplica un procedimiento basado en identificar y evaluar los factores que afectan la motivación de los trabajadores, el mismo está estructurado por 8 fases que se interrelacionan, y dos de ellas, específicamente la segunda y la cuarta, constan de dos etapas cada una. Como resultado se identifican los principales factores de la motivación que afectan a los trabajadores. Estos se agrupan en 4 dimensiones: reconocimiento y estimulación del trabajador, salario, social, y seguridad e higiene en el trabajo. Se confecciona un sistema de acciones de medidas enfocado en elevar la motivación de los trabajadores del hotel.

Palabras claves: motivación, factores motivacionales, sistema de acciones, procedimiento.

Abstract

The research is titled "System of actions to improve the motivation of the workforce at the Hotel Memories Varadero Beach Resort", and is carried out in the aforementioned entity. Its general objective is to propose a system of actions to improve the motivation of the workforce at the Hotel Memories Varadero Beach Resort with a view to obtaining greater labor productivity. For the development of the research, theoretical and empirical methods are combined; such as analysis-synthesis, historical-logical, interview, brainstorming, direct observation, questionnaires, the Delphi method, the coefficient of expert competence, the Kendall Coefficient and the Ishikawa or cause-effect diagram. Computer software was used for the treatment and processing of information; such as Microsoft Visio, SSPS software and the Microsoft Office software package (Word, Excel). To achieve the objective of the research, a procedure is applied based on identifying and evaluating the factors that affect the motivation of workers, it is structured by 8 phases that are interrelated, and two of them, specifically the second and the fourth, they consist of two stages each. As a result, the main motivation factors that affect workers are identified. These are grouped into 4 dimensions: recognition and stimulation of the worker, salary, social, and safety and hygiene at work. A system of measures actions is created focused on increasing the motivation of hotel workers.

Keywords: motivation, motivational factors, system of actions, procedure.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la investigación	7
1.1 Conceptualización de la motivación	7
1.2 Motivación laboral y sus antecedentes	9
1.3 Tipos de motivación laboral	10
1.4 Factores que influyen en la motivación laboral	11
1.5 Variables de estudio de la motivación laboral	12
1.5.1 Variables de estudio de la motivación laboral en el sector hotelero	13
1.6 Importancia de la motivación laboral.....	14
1.7 Principales teorías de la motivación.....	15
1.8 Estrategias de motivación	21
1.9.1 Técnicas de motivación laboral	21
1.9.2 Herramientas para evaluar la motivación laboral.....	24
1. 10 Enemigos de la motivación laboral	25
Conclusiones parciales.....	27
Capítulo II: Caracterización de la entidad objeto de estudio y diseño metodológico	28
2.1 Caracterización de la empresa objeto de estudio	28
2.2 Metodología de la investigación	32
2.2.1 Descripción del procedimiento metodológico para la evaluación y mejora de la motivación de los trabajadores.....	32
2.3 Herramientas utilizadas en la investigación.	42
Conclusiones parciales.....	45
Capítulo III Aplicación del procedimiento.....	46
3.1 Resultados de la aplicación del procedimiento para evaluar la motivación laboral. .	46
Conclusiones parciales.....	65
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Bibliografía	68
Anexos	80

Introducción

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico (Morales Domínguez, 2023).

El turismo es un fenómeno que no puede pasar desapercibido por el gran impacto que tiene en las diferentes partes del mundo. Se define como una actividad realizada por personas que se desplazan a un lugar distinto de su lugar de residencia durante un periodo menor a un año por diferentes finalidades como recreación, trabajo, salud, entre otros, denominados turistas (Mucha Cabrejos, 2021).

Las empresas turísticas son aquellas que prestan servicios a los turistas. Los servicios pueden llegar a ser desde alojamiento, excursiones, servicios de hostelería y actividades de entretenimiento, por lo tanto, hay una gran variedad de servicios ofrecidos y su red es tan extensa que existen destinos que viven exclusivamente del turismo (Morales Domínguez, 2023).

El turismo desempeña un papel fundamental en la economía empresarial de un país en su conjunto. Su importancia radica en diversos factores que contribuyen al crecimiento económico y al desarrollo de sectores de diversos ámbitos. Uno de los aspectos más destacados es la generación de empleo, pues demanda una amplia gama de servicios ligados al turismo, como alojamiento, transporte, restaurantes, guías turísticos y artesanías (Morales Domínguez, 2023).

Cuba es uno de los destinos turísticos de mayor crecimiento en el Caribe, es a su vez interesante y complejo de analizar; en particular desde el punto de vista geográfico, por la cantidad y variedad de atractivos y recursos de interés turístico; su ubicación privilegiada en el contexto geográfico del Caribe Insular y Centroamérica, su importancia geopolítica durante las últimas décadas, a partir del triunfo de la Revolución el primero de enero del año 1959 y sus históricas y contradictorias relaciones con los EE.UU (Salinas Chávez y Mundet Cerdan, 2019).

En Cuba el sector del turismo ha tomado cada vez mayor importancia en la economía. El desarrollo alcanzado por el turismo en el país y la competencia existente lo ha posicionado como el motor impulsor de la economía cubana. Entre las grandes ofertas turísticas que presenta el país, se destaca e incluso ha tomado una buena fama a nivel internacional el polo turístico de Varadero. Es hoy un sitio ineludible en las ofertas de los promotores del

turismo cubano, que visto más allá de sus atractivos básicos de sol y playa se distingue por sus servicios hoteleros y se esfuerza en lograr la máxima satisfacción de todos los clientes con el empleo de un nivel adecuado de recursos y medios (Encinas Alemán, 2022).

El turismo como fuente de divisas representa para Cuba el segundo lugar en la economía, (Salinas Chávez y Mundet Cerdan, 2019). Al cierre del año 2022 la Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba (ONEI) reporta un total de entradas y salidas al país de 4047484 personas entre turismo cubano y extranjero que representa un ingreso de 1049.5 millones de USD (Oficina Nacional de Estadística e Información, 2023).

En toda empresa, el recurso más valioso son los empleados. Gracias a ellos, a su esfuerzo, talento y conocimientos, es posible lograr los objetivos y resultados que las organizaciones esperan, además de crecer y posicionarse en el mercado de forma exitosa (Recursos Humanos TV, 2021).

En la actualidad toda organización busca que sus trabajadores se encuentren motivados y comprometidos con la labor que realizan, puesto que son ellos los que cumplen cotidianamente una serie de acciones, de modo que estas permitan alcanzar sus objetivos y en definitiva su misión (Puma y Estrada, 2020).

Dentro del campo internacional, se resalta que todas las entidades necesitan de la colaboración continua y coordinada de los miembros que la incorporan para llevar a cabo las tareas encomendadas de modo que los procesos internos estén orientados al cumplimiento de los propósitos iniciales. Para lograr lo anterior, es imprescindible que el clima de trabajo sea adecuado, armonioso y tolerante para de esta manera efectuar los roles sin tropiezos ni trabas (Navarro Saldaña y Merino Chavez, 2023).

En la actualidad, el recurso humano es uno de los pilares de la organización que le permite alcanzar el éxito, y el poder medir su nivel de satisfacción desde la perspectiva de cada uno de los factores involucrados en su trabajo. Se hace de vital importancia a efecto de detectar inconformidades o problemas que interfieran en su actitud, y por ende, en su desempeño (García Pecina y Gutierrez Ortiz, 2022).

La fuerza laboral o fuerza de trabajo es un capital muy importante en las empresas, representa la capacidad mental y/o física para llevar a cabo el trabajo necesario en las organizaciones. Esta fuerza laboral viene generalmente a clasificarse en dos tipos: fuerza laboral calificada y fuerza laboral no calificada. La fuerza laboral calificada está formada por aquellas personas con conocimientos técnicos y experiencia necesaria para realizar una labor en concreto mientras que la fuerza laboral no calificada se refiere a aquellas personas

que no cuentan con los conocimientos teóricos y prácticos necesarios (Recursos Humanos TV, 2021).

La satisfacción laboral y el desempeño laboral son la base de un buen desempeño organizacional, por lo que ambos factores sirven como puntos de referencia de cómo las personas deben trabajar en una organización para que funcionen de manera efectiva (Veloz Duarte, 2023).

La motivación de los trabajadores en la industria del turismo es clave para la calidad del servicio que se ofrece a los clientes, lo que se traduce en una mayor eficiencia en la prestación de los servicios y una mayor satisfacción general.

El tema de la motivación tiene gran importancia en el ámbito empresarial como una forma de que las organizaciones puedan mantenerse en el tiempo y puedan adquirir renombre y reconocimiento en el mercado y en la sociedad (Ospina Pérez y Triana Caicedo, 2016).

La motivación es un elemento que se encuentra presente en todos los momentos de la vida del ser humano; así diversas ramas de la ciencia la han conceptualizado. Para la Psicología la motivación se define como la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento, que lo dirige y subyace a toda tendencia por la supervivencia. Así mismo surgen diversas teorías que tratan de analizar la esencia intrínseca acerca de la motivación y sus teorías y establecer ¿Cómo la motivación despierta al ser humano a fin de suplir sus necesidades? (Peña Rivas y Villón Perero, 2018).

Desde el punto de vista etimológico, la palabra motivación está compuesta por el latín *motivus* (movimiento) y el sufijo *-ción* (acción y efecto).

Según el diccionario de la Real Academia Española la motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona (Universidades, 2021).

Actualmente, la motivación suele identificarse como la clave del éxito precisamente porque es la impulsora del resto de habilidades que conducen a un objetivo y que son la voluntad, la perseverancia, el optimismo y la actitud positiva. Por este motivo, las empresas que consiguen motivar a sus empleados son hasta un 50 % más eficientes (Universidades, 2021).

La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Depende de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo (Ayón Ponce et al., 2021).

La motivación laboral se define como la actitud que los trabajadores tienen hacia su trabajo. Es el deseo y la energía lo que hace que los trabajadores estén continuamente interesados

y comprometidos con un trabajo. Es lo que los impulsa, los empuja o los "motiva" para lograr o incluso presentarse en jornadas laborales (Paritripti, 2023).

La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización (Spain, 2018).

Según Paritripti (2023) la motivación laboral impacta el compromiso de los empleados en muchas maneras, porque un empleado comprometido está emocionalmente comprometido con la empresa. Este compromiso tiende a influir su comportamiento hacia la organización y esta actitud impacta su motivación en el trabajo.

La motivación en el trabajo es clave para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizan, además de que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. Es la mejor forma para que los trabajadores se consideren parte importante de la empresa y den el máximo por ella (Spain, 2018).

En el ámbito laboral, el establecimiento de incentivos para los miembros de una entidad, representa un estímulo que coadyuva a los colaboradores a esforzarse de forma diaria por el cumplimiento de objetivos departamentales o colectivos en beneficio común; estos pueden ser representados de forma económica o simbólica, por lo que independientemente del modo de percepción del beneficio los colaboradores van a sentirse motivados y reconocidos por su excelente trabajo en la empresa, lo cual aumentará el compromiso, productividad y rendimiento de los trabajadores en la organización (Solórzano Meza, 2020). Una fuerza laboral motivada es más probable que genere ideas innovadoras y contribuya al crecimiento y competitividad de la empresa, fomenta una cultura de trabajo positivo, mejora el trabajo en equipo y crea una atmósfera de apoyo.

Los trabajadores son fundamentales para el éxito de cualquier organización, ya que son ellos quienes hacen uso de los demás recursos que posee toda organización para alcanzar los objetivos planteados. Para que esto sea posible, es necesario que los trabajadores tengan una buena satisfacción laboral y se sientan motivados, pues de estos factores depende su desempeño individual y grupal (Charaja Incacutipa y Mamani Gamarra, 2014). La motivación en los empleados es de vital importancia debido a que un personal altamente motivado dará todo de sí para el logro de los objetivos tanto personales como de la organización. Este le podría aportar ideas creativas e innovadoras a la compañía que podrían generar grandes beneficios o el posicionamiento de la misma. (Aragón Torres, 2021).

Un trabajador entrenado y motivado constituye el activo más valioso que puede tener cualquier empresa. La mejor infraestructura sólo será productiva si la gente que la integra también lo es (Aragón Torres, 2021).

Es necesario tener en cuenta que una fuerza laboral motivada es más propensa a estar satisfecha con su trabajo. La motivación laboral implica el deseo y la voluntad de realizar un trabajo de manera eficiente y efectiva, y puede ser influenciada por factores como la remuneración, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (Charaja Incacutipa y Mamani Gamarra, 2014).

La presente investigación se desarrolla en el Hotel Memories Varadero Beach Resort perteneciente al grupo Gaviota S.A y a la cadena hotelera Blue Diamond, esta institución tiene como objetivo brindar un producto turístico de óptima calidad a través de una amplia gama de ofertas que para todos los gustos y exigencias puedan solicitar sus visitantes. Se dedica a la actividad turística, con el objetivo de obtener elevados ingresos y utilidades, regido por el principio de potenciar los valores de la naturaleza, la cultura y la sociedad cubana, orientado a un segmento de mercado medio y medio alto, mediante la promoción del turismo internacional.

En el Hotel Memories Varadero Beach Resort situado en la Autopista Sur, Km 18½ Punta Hicacos, Varadero, los empleados no se sienten motivados para el cumplimiento de sus funciones en los diferentes puestos de trabajo. Esta situación ocasiona a largo plazo la retirada definitiva de dichos trabajadores del hotel, lo que suscita la fluctuación laboral. Existen desconformidades con los salarios y dificultades en el servicio prestado a los clientes externos, bajo rendimiento y falta de compromiso, lo cual imposibilita la captación de clientes potenciales hacia la entidad.

En consecuencia, a lo anteriormente descrito, la investigación está destinada a analizar la motivación del personal del Hotel Memories Varadero Beach Resort, como elemento de clima organizacional dentro de la empresa, con el fin de aplicar un procedimiento efectivo para la mejora de la productividad del trabajo.

De esta manera, la pertinencia de la investigación se fundamenta en la carencia de este tipo de estudio específicamente en el Hotel Memories Varadero Beach Resort, la necesidad de evaluar el clima laboral, permite mejorar la satisfacción y la motivación de sus trabajadores, lo que conlleva a un mayor beneficio tanto para la institución como para los clientes.

Por todo lo antes expuesto, la autora propone como problema científico: ¿Cómo identificar los elementos que inciden en la motivación de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort para la mejora de la productividad del trabajo?

Objetivo general. Proponer un sistema de acciones para la mejora de la motivación de la fuerza laboral en el Hotel Memories Varadero Beach Resort con vistas a obtener una mayor productividad laboral.

Objetivos específicos.

- Elaborar el marco teórico de la investigación a través de una revisión de la literatura nacional e internacional sobre la motivación laboral.
- Caracterizar la empresa objeto de estudio y seleccionar un procedimiento para evaluar la motivación de la fuerza laboral en el Hotel Memories Varadero Beach Resort.
- Evaluar la motivación a través de sus variables en el Hotel Memories Varadero Beach Resort.
- Diseñar el sistema de acciones orientado a mejorar la motivación de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort.

Para la realización de la investigación se combinaron métodos teóricos y empíricos como: análisis-síntesis, histórico-lógico, revisión documental, entrevista a informantes claves y la encuesta.

El informe de investigación está estructurado en introducción, tres capítulos; un primer capítulo en el que se fundamenta el marco teórico que sustenta la investigación, un segundo capítulo donde se caracteriza la empresa objeto de estudio y se ponen en práctica las herramientas necesarias para el análisis, un tercer capítulo que refleja los resultados obtenidos provenientes del estudio y el sistema de acciones para la mejora de la motivación en el centro, las conclusiones, recomendaciones y anexos necesarios para una mejor comprensión de la investigación.

Para la realización de la investigación se consultaron 85 fuentes bibliográficas, de los últimos 5 años el 52.94 %, de los últimos 10 años el 72.94 %, en otros idiomas el 12.94 %, pertenecientes a revistas de alto impacto el 25.88 %.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la investigación

En este capítulo se abordan los fundamentos teóricos de la investigación, los análisis, estudios y consultas realizadas con el objetivo de dar respuesta al problema científico enunciado en la introducción.

1.1 Conceptualización de la motivación

La motivación de los trabajadores es vital para el éxito y el buen funcionamiento de cualquier organización porque contribuye a mejorar el clima laboral, promueve el trabajo en equipo y fomenta la creatividad e innovación. Los empleados motivados son más productivos, eficientes y comprometidos con su trabajo.

La motivación es algo que puede ayudar a cualquier individuo a mantenerse en acción, lograr los procesos necesarios e implementar las acciones pertinentes para conseguir un resultado, objetivo o saciar una determinada necesidad (Peiró, 2020).

La motivación según Robbins y Judge (2013) “son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”. En este sentido afirma lo que se estudia y da hincapié en la importancia que tiene este factor para alcanzar lo anhelado (Díaz Martínez, 2021).

Según, Franklin y Krieger (2011) define a la motivación como un impulso que hace que la persona actúe de una u otra forma para conseguir lo que se desea. Mencionan también que esos impulsos que hace que se mueva y son generados ya sea por un impulso externo o del entorno mismo (internamente), es decir son aquellos que lo rodean y que no pueden evitar (Díaz Martínez, 2021).

En la tabla 1.1 se agrupan los conceptos enunciados por varios autores referidos a la motivación.

Tabla 1.1. Conceptos de motivación.

Autor/Año	Concepto
(Herzberg, 1959)	La motivación indica hacer algo porque resulta importante hacerlo.
(Dorsch, 1985)	Es la intención o impulso que mantiene la fuerza de la acción y marca la dirección a seguir.
(Maslow, 1991)	Es la que nos impulsa a satisfacer las necesidades desde las más bajas, denominadas déficit (fisiológicas), hasta las más altas de la jerarquía (autorrealización).
(Mahillo, 1997)	Es el primer paso que nos lleva a la acción.

Autor/Año	Concepto
(Peiro y Prieto, 1996)	El impulso de diferente origen que orienta a la persona a desempeñarse de una forma positiva o negativa en el trabajo.
(Bisquerra, 2000)	Es un constructor teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En él intervienen múltiples variables que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas.
(Robbins, 2003)	Es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.
(González Serra, 2008)	Conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no, satisfacción.
(Sexton, 2013)	Proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.
(Chiavenato, 2009)	Es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea.
(Woolfolk, 2010)	Estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta.
(Dessler y Varela, 2011)	Es un reflejo o deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades.
(Stoner et al., 2015)	Lo que hace que las personas funcionen.
(Palmieri y De Oliveira, 2015)	Equipara los procesos motivaciones en la relación del individuo con los resultados del trabajo, que son las consecuencias obtenidas por el trabajador desde el ejercicio de sus funciones y por la permanencia en un empleo u ocupación.
(Benavides, 2017)	En un aspecto esencial en todos los contextos laborales en cuanto permite determinar qué actividad realizará el trabajador con mayor emprendimiento, factor que estará directamente ligado a su desempeño laboral y consecuentemente en la eficiencia y los resultados de la organización en la cual se encuentra vinculado.

Fuente: tomado de Mirabal Pages (2022).

La autora coincide con las definiciones de motivación encontradas en la revisión bibliográfica, se concluye entonces que motivación es el impulso interno que lleva a una persona a emprender acciones para alcanzar sus objetivos. Se refiere a la energía y entusiasmo que experimenta al perseguir metas y desafíos. Cuando una persona está motivada, se siente capacitada y lista para enfrentar dificultades y avanzar hacia el logro de sus aspiraciones. Es esa fuerza interna que impulsa a la acción y promueve la persistencia a lo largo del camino hacia el éxito. Como se puede observar, existen puntos coincidentes en lo referido a qué mueve a las personas para alcanzar metas desde el punto de vista organizacional y lograr la satisfacción tanto por los resultados en la entidad como en el plano personal.

1.2 Motivación laboral y sus antecedentes

Según Peña Estrada (2015) el origen de la motivación laboral se remonta a la filosofía clásica con autores como Sócrates, Platón o Aristóteles. Estos destacaban la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos. En la era moderna, fue Descartes quien aportó, la que se considera, la primera gran teoría de la motivación en 1622. Este fue el primero en asignar poderes de motivación exclusivos a la voluntad. Según la teoría desarrollada por René Descartes, todo acto de voluntad es realmente una actuación orientada. Posteriormente, Charles Darwin planteó el concepto de instinto que completó William James donde populariza la teoría del instinto de motivación.

Por su lado autores como Peña Rivas y Villón Perero (2018), afirman que la motivación laboral se refiere la capacidad que las empresas tienen para mantener a sus empleados implicados en la organización para que exista un mayor rendimiento y alcanzar los objetivos empresariales previstos por estas.

Manjarrez Fuentes et al. (2020) afirma que la motivación laboral es un proceso psicológico que tiene relación con el impulso, dirección y perseverancia en la buena conducta. Plantea que la conducta motivada es el resultado de dos grandes conjuntos de aspectos del trabajo que influyen en la conducta de motivación laboral y estos son:

- Motivadores del entorno laboral: se caracteriza por el ambiente laboral que involucra la naturaleza material y social del empleado.
- Motivadores del contenido del trabajo: se refiere completamente a los aspectos que se deben tomar en cuenta para el desempeño esperado de la actividad que se requiere.

Balcázar Díaz (2023) menciona, que la motivación laboral es el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo que la organización realiza con la finalidad de crear elementos

que logren incentivar al trabajador a lograr sus objetivos empresariales y busca firmemente el logro de objetivos con el apoyo de los empleados, y para que estos puedan alcanzarlos, deben ser incentivados por sus superiores, y no precisamente con dinero, pero siempre haciéndolo sentir parte de la empresa.

La motivación laboral es el impulso interno que influye en la manera en que un individuo se compromete con sus responsabilidades y desafíos en el entorno laboral. Se refiere al conjunto de factores, tanto intrínsecos como extrínsecos, que estimulan a los empleados a esforzarse, perseverar y contribuir de manera positiva en sus actividades laborales. Esta motivación puede derivarse de diversas fuentes, como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, las relaciones laborales, los logros personales y profesionales, entre otros factores. Cuando se cultiva un entorno laboral que fomente la motivación, los empleados tienden a sentirse más comprometidos, satisfechos y enfocados en la consecución de los objetivos organizacionales. Se considera que cuando los empleados se sienten motivados, están dispuestos a esforzarse más, superar obstáculos y alcanzar metas. Por lo tanto, toda organización que se preocupe por mantener a sus trabajadores motivados, tiene mayores probabilidades de lograr altos niveles de productividad y alcanzar el éxito en el mercado.

1.3 Tipos de motivación laboral

La autora de la investigación agrupa los tipos de motivación laboral y su definición según diferentes autores.

Según Peiró (2020)

- Motivación extrínseca: es trata de algo externo al individuo. Aquello que proviene del exterior y supone una motivación para conseguirlo. Aquí entran en juego las recompensas que se pueden conseguir como un reconocimiento laboral, una suma de dinero, o una posición relevante en un grupo de influencia.
- Motivación intrínseca: es el tipo de motivación que sale de uno mismo, además de que supone una sensación de bienestar y logro personal ya que está relacionada con los objetivos que una persona quiere alcanzar para sentirse mejor. Por ejemplo, clases de baile, mejorar el desempeño en cada clase para sentirse mejor en todos los aspectos, tanto físico, como mental.
- Motivación positiva: la motivación positiva está relacionada con lo que apasiona al individuo a realizar este tipo de acción en el tiempo para conseguir sus propósitos. Además, lo hace porque se siente bien y los beneficios serán de su agrado. Por ejemplo, estudiar una carrera universitaria que le gusta.

Según Peiró (2020)

- Motivación negativa: en este caso la motivación viene determinada por evitar algo negativo que puede ocurrir si no se realiza algo en concreto. Por ejemplo, una persona que necesita perder peso y le recomiendan ejercicio para evitar problemas de salud.

Según Moyano y Rodríguez (2019).

- Motivación básica: es la motivación innata del individuo en la propia actividad que realiza, por los resultados, su rendimiento y/o las consecuencias positivas que de ellos se desatan.
- Motivación cotidiana: hace referencia a la gratificación inmediata que brinda al empleado la realización de una tarea diaria.

Según Mirabal Pages (2022).

- Motivación transitiva: que el propio trabajo resulte en beneficio de otros le otorga una cuota de valor. En este caso, se habla de lo que se puede aportar al resto a través del trabajo. En este sentido, si bien es esencial la motivación intrínseca, que el propio trabajo resulte en beneficio de otros le otorga una cuota de valor y aumenta el interés del empleado.
- Motivación trascendente: cuando se actúa por medio de una motivación transitiva que no responde específicamente a las necesidades de los otros, esta resulta intrascendente. La motivación del líder es trascendente: se puede satisfacer necesidades no demandadas, aumentar la potencialidad de los clientes, al pasar por encima de sí mismo.

Los diferentes tipos de motivación laboral, están influenciados por factores como el ambiente laboral, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, y la claridad en las expectativas y metas organizacionales.

1.4 Factores que influyen en la motivación laboral

Son diversos los factores dentro de una organización que pueden influir en la motivación de los empleados. Es necesario que las empresas conozcan acerca de ellos para darle mejora en cuanto les sea posible. Según Balcázar Díaz (2023) los principales factores que influyen son:

- Puesto de trabajo: se debe ofrecer al trabajador un área de trabajo donde se sienta cómodo y también pueda adquirir conocimientos nuevos que coadyuven a su desarrollo profesional.

- Autonomía y participación: brindar al trabajador responsabilidades, pero también darle la oportunidad de exponer sus ideas/aportaciones, para hacerlo sentir parte de la empresa. Esto lo ayuda a sentirse motivado.
- Ambiente laboral: cuando existe un clima laboral con condiciones idóneas, se aumenta la satisfacción y comodidad del empleado.
- Condiciones laborales: esto incluye el salario, horas de trabajo, flexibilidad de horario, conciliación laboral, primas por objetivos, etcétera.

Por otro lado, Ponce Pincay et al. (2023) plantean que la motivación de cada trabajador se enfoca en función de elementos como la personalidad, los valores personales o las experiencias pasadas de cada individuo, estos le animan a esforzarse al máximo en su empleo y se clasifican en:

- Recompensa financiera, se la considera una de las maneras más sencillas y eficaces de aumentar la motivación laboral de los trabajadores de una empresa, tiene relación directa con: salarios, comisiones, mejores precios, descuentos, promociones y otros beneficios.
- Flexibilidad, incluye beneficios como la posibilidad de elegir el propio horario, escoger fechas de las vacaciones y la opción de trabajar desde casa.
- Satisfacción personal, tiene relación directa con disfrutar con las tareas que se le asignan, lo cual implicará mayor dedicación e innovación por parte del trabajador.
- Impacto, a los trabajadores les gusta saber que lo que hace tiene impacto positivo en otras personas y en el mundo que les rodea.
- Reconocimiento, estrategia que motiva a los empleados y refuerza el comportamiento deseado en la empresa. Se otorga por logros alcanzados por los empleados, puede ser financiera o no.

La autora concuerda con que dichos factores son fundamentales para promover el compromiso, la satisfacción y el desempeño de los empleados, lo cual tiene un impacto directo en el éxito y la competitividad de las organizaciones.

1.5 Variables de estudio de la motivación laboral

Las variables de estudio de la motivación permiten analizar y comprender los diferentes factores que influyen en la motivación de las personas, lo cual es fundamental para el diseño de estrategias efectivas para la mejora del desempeño laboral. Según (Rodríguez y García, 2019) las variables de estudio de la motivación en el mundo pueden incluir:

1. Necesidades humanas: las diferentes necesidades humanas, como las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y autorrealización, pueden ser variables importantes a considerar en el estudio de la motivación.
2. Expectativas y metas: las expectativas de los individuos sobre los resultados y recompensas de su trabajo, así como las metas que establecen para sí mismos, pueden influir en su motivación.
3. Percepción de equidad: la percepción de si se trata de manera justa en términos de salario y trato laboral puede afectar la motivación.
4. Refuerzos y recompensas: los estímulos y recompensas externas, como el reconocimiento, el salario, las promociones y los beneficios, pueden influir en la motivación.
5. Ambiente laboral: el ambiente laboral, al incluir la cultura organizacional, el liderazgo y las relaciones interpersonales, puede tener un impacto en la motivación de los trabajadores. Estas variables pueden variar según el contexto y la industria específica que se estudie. En el caso del sector del turismo en un hotel, por ejemplo, también se pueden considerar variables adicionales relacionadas con la satisfacción del cliente y la calidad del servicio (Rodríguez y García, 2019).

1.5.1 Variables de estudio de la motivación laboral en el sector hotelero

Según González y Cabezas (2021) algunas variables de estudio de motivación en los trabajadores del turismo pueden incluir:

1. Satisfacción laboral: La satisfacción que los trabajadores experimentan en su trabajo puede influir en su motivación. Esto puede estar relacionado con aspectos como el ambiente de trabajo, la relación con los compañeros y superiores, la autonomía en el trabajo, entre otros.
2. Reconocimiento y recompensas: La percepción de ser reconocido y recompensado por su desempeño puede ser una variable importante en la motivación de los trabajadores del turismo. Esto puede incluir aspectos como bonificaciones, incentivos, promociones y oportunidades de crecimiento profesional.
3. Calidad del servicio: La importancia que se le da a brindar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes puede ser una variable relevante en la motivación de los trabajadores del turismo. Esto puede estar relacionado con la capacitación y el apoyo que reciben para cumplir con estas expectativas.
4. Oportunidades de desarrollo: Las oportunidades de desarrollo personal y profesional, como la posibilidad de adquirir nuevas habilidades, participar en programas de formación o

ascender dentro de la organización, pueden ser factores motivadores para los trabajadores del turismo.

5. Autonomía y responsabilidad: La capacidad de tomar decisiones y tener responsabilidad sobre las tareas asignadas puede influir en la motivación de los trabajadores del turismo. Sentirse empoderados y tener control sobre su trabajo puede aumentar su nivel de motivación.

Es importante tener en cuenta que estas variables pueden variar según el tipo de trabajo dentro del sector turístico, como recepcionistas, guías turísticos, personal de cocina, entre otros. Cada puesto puede tener diferentes factores motivadores específicos (González y Cabezas, 2021).

1.6 Importancia de la motivación laboral

La motivación es uno de los elementos más importantes para alcanzar el éxito de una organización, ya que influye directamente en el desempeño, la productividad, la satisfacción, el compromiso y la retención de los empleados. Según Mirabal Pages (2022), una empresa puede considerarse exitosa si sus objetivos se alinean con los de los empleados, puesto que por efecto de ambas partes se conseguirá un gran dinamismo en la consecución de fines.

La motivación laboral es primordial para que las organizaciones alcancen sus metas y objetivos, debido a que un empleado motivado colabora con entusiasmo para entregar a los consumidores un producto o servicio de mejor calidad, se lleva a la organización al éxito y a un mejor posicionamiento en el mercado (Ponce Pincay et al., 2023).

El éxito de toda empresa se basa en el buen desempeño de sus empleados al realizar sus trabajos, por lo que todo gerente o jefe antes de establecer un plan de estrategia para abordar nuevos mercados, confrontar a la competencia, desarrollar nuevos productos o implementar cambios estructurales, siempre debe contemplar la teoría de motivación involucrada, de manera que comprenda que es en función de ésta que el capital humano de la compañía trabaja, y sólo al satisfacer sus necesidades particulares dicha fuerza laboral genera el logro de los objetivos de toda organización. Según Mirabal Pages (2022), las empresas que logran mantener motivados a sus colaboradores pueden plantearse objetivos más desafiantes en cada nuevo período, porque existe una conducta de lealtad entre los trabajadores y la organización, ya que las condiciones y herramientas con las que cuentan desde la perspectiva emocional son superiores a otras empresas de la industria. Es decir, la motivación laboral en los trabajadores es una ventaja comparativa en la que vale la pena invertir.

La motivación laboral es crucial para las empresas ya que influye en la productividad, el compromiso y la satisfacción de los empleados. Cuando los empleados se sienten valorados, tienen oportunidades de crecimiento y están contentos con su trabajo, están más comprometidos y dispuestos a esforzarse por alcanzar los objetivos de la empresa.

1.7 Principales teorías de la motivación

Existen diversas teorías que exponen los diferentes factores motivacionales, por lo que, en el ámbito empresarial, los directivos y colaboradores han desarrollado sensaciones de confusión al momento de determinar la forma más adecuada para llevar a cabo sus actividades laborales (Palaguachi Timbi, 2023). Es así como, en el presente estudio se realiza una breve revisión de algunas de estas teorías.

La figura 1.1 reúne los dos grupos fundamentales de teorías motivacionales según (Valdés Herrera, 2020).

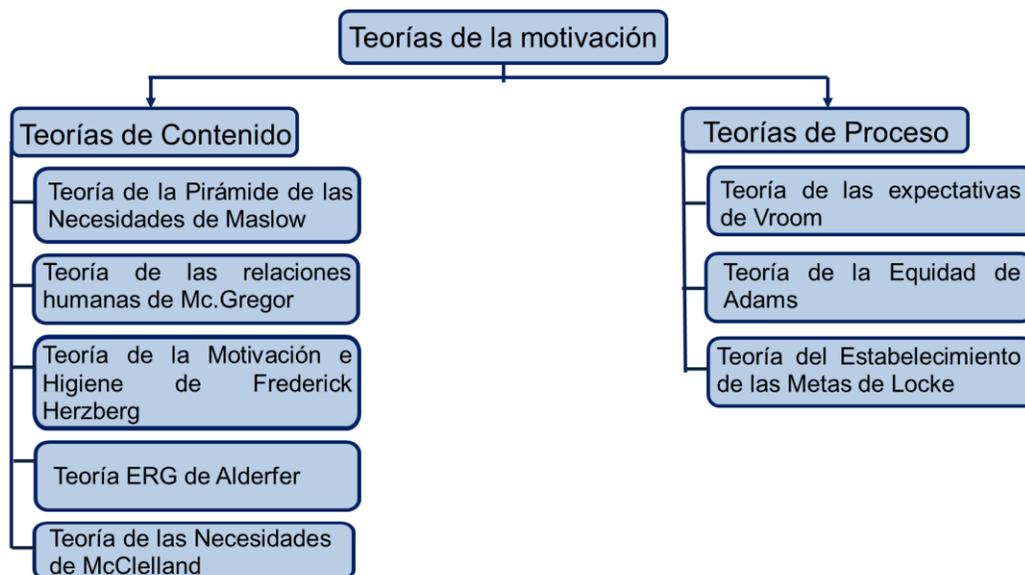


Figura 1.1 Grupos de las teorías motivacionales según Valdés Herrera (2020).

Fuente: elaboración propia.

Las teorías de contenido estudian y consideran los aspectos que pueden motivar a las personas tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de estas; mientras las teorías de proceso estudian o tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva. A continuación, se muestra una breve explicación de cada una de las teorías pertenecientes a dichos grupos.

Teorías de contenido

- Teoría de la Pirámide de las Necesidades de Maslow

Maslow (1954) clasificó la motivación humana orientándola hacia una perspectiva intrínseca inherente al individuo, al jerarquizar estas necesidades en dos categorías: categoría necesidades primarias, en las que clasifica dos niveles; el primer nivel: necesidades fisiológicas tales como: alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual; y el segundo nivel: necesidades de seguridad en las que se busca proteger contra amenaza o peligro; denominándolas necesidades básicas que vienen a garantizar la supervivencia y seguridad del individuo. Y la categoría necesidades secundarias: clasificadas en tres niveles, el primer nivel: necesidades sociales, se encuentran ligadas a la forma de actuar del individuo en sociedad, donde se involucran el afecto, la aceptación, la participación, la amistad y el amor; el segundo nivel: las necesidades de autoestima, es la valoración que el propio individuo realiza de sí mismo. Y en el tercer nivel: las necesidades de autorrealización: en las que se conduce al individuo a desarrollar su máximo potencial y a superarse como seres humanos (Mirabal Pages, 2022).

En la figura 1.2 se demuestra la pirámide de las necesidades de Maslow, agrupada por categorías y sus respectivos niveles.



Figura 1.2. Pirámide de Necesidades del ser Humano.

Fuente: tomado de Acuña et al. (2022).

- Teoría de las relaciones humanas de Mc.Gregor

La teoría X y de McGregor se basa principalmente en la teoría de Maslow de la Jerarquía de las Necesidades, propone que la falta de motivación y productividad laboral es ocasionada una vez que las necesidades básicas son suplidas porque los estímulos que fueron utilizados como motivantes, dejan de serlo y se generan nuevas necesidades. En este sentido, se explica la teoría de McGregor de la siguiente manera:

La Teoría X muestra la visión pesimista del ser humano, al argumentar que a las personas no les gusta trabajar, y solo presionándolo, o incluso, amenazándolo o controlándolo se logrará alcanzar el objetivo de la organización.

La teoría Y es opuesta a la anterior porque se muestra el lado optimista del ser humano porque parte de las premisas que a los empleados sí les gusta trabajar, son responsables, que tienen autocontrol y generalmente se consideran capaces de tomar decisiones creativas (Balcázar Díaz, 2023).

- Teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg

Frederick Irving Herzberg fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas, propuso la «Teoría de los dos factores», también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene». Herzberg (1987) plantea en esta teoría que las personas están influenciadas por dos factores: el ambiente externo y el trabajo del individuo. El factor de higiene consiste en las condiciones físicas y ambientales de trabajo, es decir, las que rodean al individuo (salarios, beneficios sociales, políticas de la empresa, ambiente de relaciones laborales). También corresponden a oportunidades existentes, perspectivas ambientales y mecanismos implementados por las organizaciones para motivar a los empleados. El factor de motivación se relaciona con todas las actividades inherentes al puesto (por ejemplo: realizar un trabajo importante, logros, responsabilidades).

Según Ponce Pincay et al. (2023), la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.
 - La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.
- En la figura 1.3 se resume la teoría de la motivación de Herzberg de los dos factores, basada en los factores de higiene y de motivación.

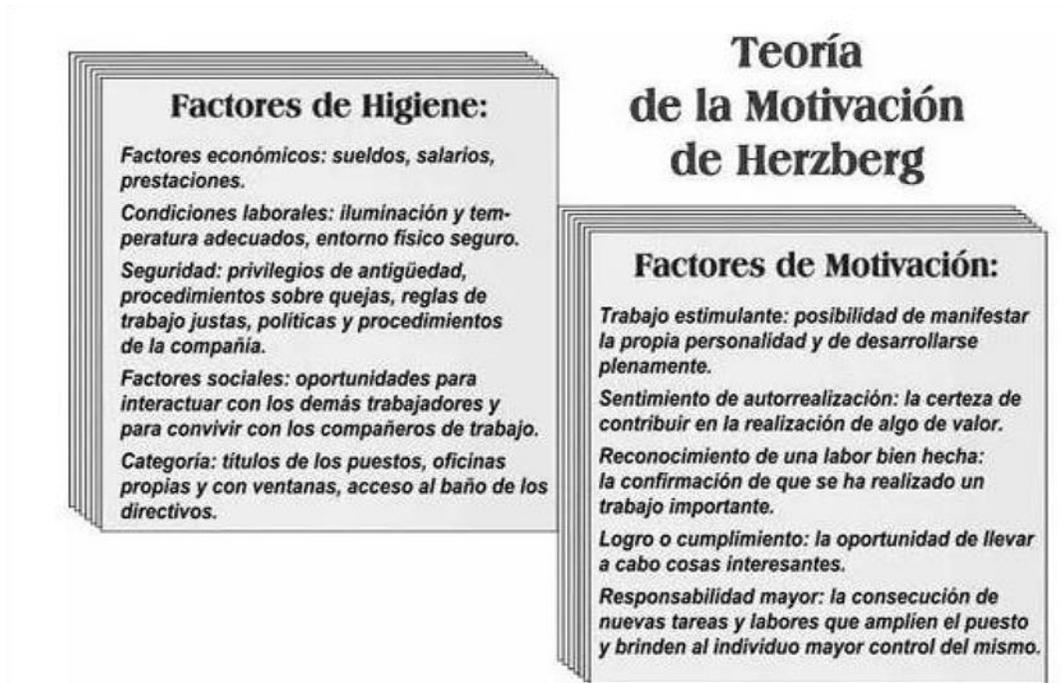


Figura 1.3. Teoría de la motivación de Herzberg.

Fuente: tomado de Ponce Pincay et al. (2023).

- Teoría ERG (Existence, Relatedness and Growth) de Alderfer

Esta teoría debe su nombre a las palabras: *Existence, Relatedness and Growth* (ERG), las que traducidas significan: Existencia, Relación y Crecimiento (ERC) y fue desarrollada por Clayton Alderfer. Verdaderamente no se basa en elementos nuevos, sino que fundamenta sus tres grupos de necesidades en la pirámide de necesidades de Maslow.

La correspondencia con Maslow es la siguiente:

- Existencia, el grupo de necesidades que satisface son las relacionadas con los requisitos básicos de la vida (necesidades fisiológicas y de seguridad).
- Relación, como expresa su nombre requiere para su satisfacción de las relaciones interpersonales y la pertenencia a algún grupo (necesidades sociales o de pertenencia).
- Crecimiento, representa el deseo de crecimiento interno, así como necesidades de reconocimiento, autoestima, autorrealización y desarrollo personal (necesidades de estima y autorrealización).

Al igual que Maslow, plantea que las necesidades de orden inferior, una vez satisfechas, interesaban a las personas para satisfacer las de orden superior y en contraposición que diversas necesidades podían ser objeto de motivación al mismo tiempo y que la frustración

en una necesidad superior podría originar un retroceso a una inferior (Valdés Herrera, 2020).

- Teoría de las Necesidades de McClelland

Se clasifica la teoría basada en tres necesidades: logro, poder y afiliación. En la que establece que una necesidad insatisfecha origina una tensión que promueve unos impulsos en el interior del individuo. McClelland (1961) destacó a su vez cuatro de estos impulsos más dominantes:

- La motivación para el logro: el individuo desea crecer y desarrollarse.
- La motivación por afiliación: relacionarse con las personas en un ambiente social.
- La motivación por competencia: es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad.
- La motivación por poder: es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones (Mirabal Pages, 2022).

Teorías de proceso

- Teoría de las expectativas de Vroom

Este autor desarrolla una teoría de motivación basada en objetivos intermedios y graduales que conducen a un objetivo final, se refiere a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son:

- Valencia: objetivos individuales de cada trabajador, tiene relación con lo que cada empleado valora: sueldo, vacaciones, etcétera.
- Expectativa: relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares. Por lo que el empresario debe conocer qué motiva a sus trabajadores y asegurarse de que dispongan de los recursos necesarios.
- Instrumentalidad: capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. Tiene que ser una pieza funcional que aporte valor a la empresa (Ponce Pincay et al., 2023).

- Teoría de la Equidad de Adams

Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe, comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes (Valdés Herrera, 2020).

En este aspecto Adams (1963) plantea que la teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva

de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas.

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros. Se tiene en cuenta que las personas son diferentes así como la forma o método a emplear para el análisis de un aspecto concreto (Valdés Herrera, 2020). Según la teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variar su comportamiento.

Cosier y Dalton (1983) señalaron al respecto que las relaciones de trabajo no son estáticas y que las injusticias generalmente no existen como fenómenos aislados o que ocurren una sola vez, y que más allá de cierto umbral la gente no tolerará más acontecimientos injustos (Valdés Herrera, 2020).

Ochoa (2014) manifiesta que en el rol que juega la equidad en la motivación, los colaboradores comparan lo que aportan a sus empleos con lo que obtienen de ellos en relación con los de otras personas. Se percibe lo que se obtiene de un trabajo en relación con lo que se aporta, después se compara la razón insumo-producto propia con la de otros que ni importan.

Por otra parte, Asch (2015), sustenta que el desempeño laboral es una herramienta que mide la percepción que tienen tanto los proveedores como los clientes internos de un colaborador. Esta herramienta propone información sobre su desempeño y sus competencias individuales con la finalidad de identificar áreas de mejora continua que aumenten su colaboración al logro de los objetivos de la organización.

Además, según Mejillón y Efrén (2018) indica que el desempeño laboral mide el rendimiento expuesto por parte de los trabajadores a la organización, el mismo que permite identificar las áreas con efectos positivos y negativos, la intención de medir el desempeño es mejorarlos para lograr cumplir con los objetivos propuestos (Bohórquez et al., 2020).

- Teoría del Establecimiento de las Metas de Locke

Rivas y Perero (2018) afirman que las personas imponen sus propias metas con la finalidad de lograrlas. La teoría asevera que trabajar hacia una meta es una base importante en la motivación del trabajo que se realiza, ya que las metas le indican al empleado lo que necesita realizar y el esfuerzo que debe aportar para lograr el objetivo. Si las personas practican el establecimiento de meta, es más probable que se plantee un objetivo difícil porque se sienten más comprometidos con las opciones en las que han intervenido.

Se considera que las teorías brindan una base teórica para una mayor comprensión y mejora del comportamiento humano, tanto a nivel individual como organizacional, ayudan

a entender lo que impulsa a las personas y cómo influir en su motivación para lograr mejores resultados.

1.8 Estrategias de motivación

Las estrategias son una de las más relevantes respuestas en una empresa para llegar a cumplir con las metas, mantener su misión y hacer real su visión. Tomalá Tomalá (2019) afirma que las estrategias de motivación son los medios por los que las personas o grupos de personas pueden mejorar su rendimiento para bien del entorno al que pertenecen, las empresas logran llegar a sus metas por los medios motivacionales aplicados a sus colaboradores. Estas pueden ser utilizadas para alcanzar el objetivo de la empresa y mejorar su nivel competitivo frente a otras, es por eso que el personal motivado es importante para el desarrollo de la entidad, para aquello se determina que las recompensas y las sanciones ayudan a mejorar y desarrollar a la organización de manera positiva. Son fundamentales en diversos ámbitos de la vida tanto personal, laboral o educativa. Mejoran el rendimiento del trabajador, aumentan la satisfacción personal, ayudan en la superación de obstáculos, establecen metas claras, fomentan la autoconfianza lo que equivale a la mejora del clima laboral y por tanto a la productividad de la empresa.

1.9.1 Técnicas de motivación laboral

El proceso de la motivación comienza por una necesidad que se desea satisfacer, la cual crea tensión (deseo de obtener un objeto alcanzar una meta, un premio, un reconocimiento o incentivo), que a su vez estimula a la persona a encontrar con aquello que se anhela, en caso que sea alcanzada la tensión se atenuara (Lope Diaz et al., 2013).

Las técnicas de motivación laboral son herramientas que pueden concretarse en hábitos, actitudes o procedimientos que contribuyen a la productividad, la satisfacción en el trabajo. Estas persiguen un objetivo claro: mantener altos la productividad y el rendimiento, e incluso mejorarlos. Son los directivos y los mandos intermedios los que pueden utilizarlas, aunque lo ideal es crear una cultura que fomente la automotivación, en este segundo caso, serán los propios empleados los que usen estas técnicas en su propio beneficio (Universitat Carlemany, 2022).

En la figura 1.4 se evidencian algunas de las técnicas motivacionales que inciden en los trabajadores.

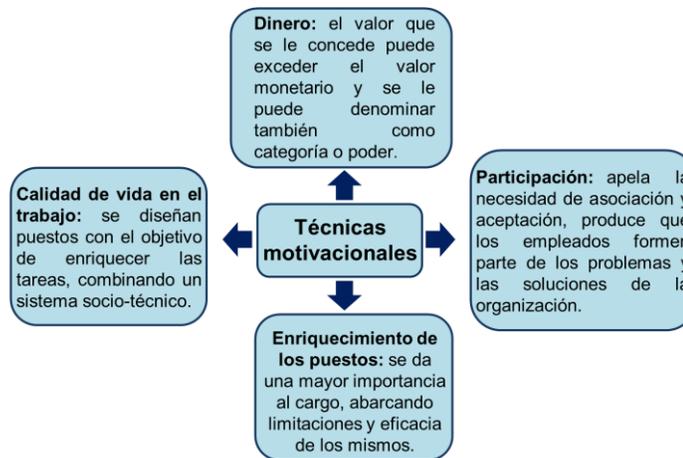


Figura 1.4. Técnicas de la motivación.

Fuente: elaboración propia en aproximación a Lope Diaz et al. (2013).

Lope Diaz et al. (2013) hacen referencia a algunas de las técnicas que se utilizan para motivar a los empleados, las mismas se concentran en que las remuneraciones y los incentivos valgan la pena y compensen el esfuerzo y el éxito, y por lo tanto que la tarea en sí misma despierte los intereses que pueda dar sugerencias a mejorar la propia organización.

Riaza (2021) define algunas técnicas de motivación laboral, la cuales se describen a continuación.

1. La adecuación al puesto de trabajo es fundamental para conseguir una excelente motivación laboral. Es decir, los retos y requerimientos del cargo deben responder a las necesidades del trabajador y estimularlo. Por ejemplo, puede resultar muy frustrante desempeñar unas labores repetitivas y que no requieran de la formación que se tiene. Esto podría estar relacionado con errores en el proceso de reclutamiento y selección, y con la falta de definición del rol que ocupa el trabajador dentro de la empresa según su categoría profesional.
2. Mejorar las condiciones laborales, por ejemplo, el horario de los trabajadores. Las empresas pueden implantar horarios alternativos con el fin de que se adecúen mejor a las necesidades de sus empleados, no tiene por qué ser completamente estricto. Por ejemplo, una opción es disminuir el tiempo para la comida para así adelantar la hora de conclusión de la jornada laboral o ampliar el horario de trabajo de lunes a jueves para tener a cambio el viernes por la tarde libre.
3. Reconocer los logros, que los jefes reconozcan y feliciten a los trabajadores por un trabajo bien hecho tiene un impacto muy positivo en la motivación de los mismos. De hecho, si los encargados se implican lo suficiente en los resultados, y reconocen los logros de

forma personalizada a los empleados, se fomentará el buen clima laboral y la motivación de los trabajadores.

4. Incentivar los planes de carrera, disponer de la oportunidad de escalar posiciones en el organigrama de una empresa, además de contar con la posibilidad de formarse dentro de la propia empresa a través de cursos y actividades, facilita el crecimiento laboral de los trabajadores y permite trazar un plan de carrera dentro de la empresa. Es una de las técnicas de motivación laboral más eficaces.

5. Establecer metas claras y viables, los empleados desempeñan su labor de manera más eficiente cuando saben que sus metas son reales. Para aumentar la implicación y compromiso de los trabajadores es esencial comunicar los objetivos de forma conjunta y personalizada. Es aquí donde entran en juego las gratificaciones y los viajes de incentivos, ya sean a nivel económico o a modo de concesión de tiempo libre.

6. Medir y evaluar el clima laboral, ya que un clima laboral óptimo ayuda en gran medida a alcanzar los objetivos marcados por una empresa. Así que implementar encuestas y análisis periódicos que permitan comprobar cuáles son los puntos críticos que afectan a la plantilla es fundamental para poder corregirlos a tiempo en pos de favorecer la motivación y el desempeño del equipo humano de una empresa. En la actualidad, las empresas tienen a su alcance herramientas informáticas bien diseñadas que permiten analizar e identificar las necesidades de los trabajadores. Estos recursos tecnológicos permiten evaluar de forma rápida y sencilla el clima laboral, además de adaptarse a las necesidades específicas de cada negocio. De ese modo, se puede investigar sobre cómo motivar a los empleados y mejorar la productividad.

7. Implantación de políticas sociales: esto repercute positivamente sobre la motivación laboral. Su adopción dependerá de los valores de la empresa y de su responsabilidad social. Las más habituales tienen que ver con planes para fomentar hábitos de alimentación saludables y deporte entre los empleados, e incluso con la incorporación de las mascotas a la oficina. Las políticas de integración y diversidad, así como aquellas que destacan el compromiso de la empresa con el medio ambiente también resultan muy beneficiosas. Lo que consiguen es que el trabajador se sienta orgulloso de pertenecer a una compañía comprometida y, por tanto, acuda a la oficina más motivado.

8. Fomentar las actividades en equipo con iniciativas como el *Teambuilding* y las convivencias resultan muy interesantes, no solo para ver cómo se comporta el equipo en otra situación, sino para que se estrechen los lazos entre los compañeros de trabajo. Esto es clave para mejorar el clima laboral. Si no se quiere invertir en este tipo de iniciativas o

se carece de la posibilidad de hacerlo, se puede fomentar otra clase de actividades como, salir a tomar algo juntos una vez al mes.

9. Participación, al trabajador hay que permitirle formar parte de la empresa activamente, comunicarse, dar *feedback*, informar de sus necesidades, etcétera. Hacerlo fomenta el nacimiento de nuevas estrategias y favorece la comunicación en el sentido más amplio de la palabra. Es en estos entornos donde surgen las ideas más creativas.

10. La presencia en medios, al dejar a un lado cómo repercute sobre la imagen de marca de cara a los clientes y al exterior en general, la presencia en medios (aparecer en periódicos, radios y similares) también es motivo de orgullo para los trabajadores. Sobre todo, si se hace de manera orgánica, es decir, sin invertir en publicidad. Los informes y encuestas, por ejemplo, suelen ser fuente de información para los medios; y constituyen una excelente manera de posicionarse como referente en el sector.

11. Transparencia, la empresa también deberá ser clara y transparente con sus trabajadores. Lo ideal, incluso, es que vaya más allá de los trámites administrativos y financieros, también comunicar los resultados de negocio, los objetivos que se consigan, etcétera. También es importante que los trabajadores sean conscientes de los sistemas de financiación de la organización.

La autora coincide con las técnicas motivacionales planteadas por Riaza (2021), estas permiten a las empresas identificar áreas de mejora y tomar medidas para aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, ya que mediante ellas se identifican los posibles problemas que puedan afectar la motivación y con ella la productividad.

1.9.2 Herramientas para evaluar la motivación laboral

La motivación en el trabajo tiene un impacto directo en el desempeño profesional y el éxito de la organización. Las organizaciones que disponen de profesionales altamente comprometidos y motivados registran una tasa de éxito superior a las que no, y consiguen más rentabilidad, productividad y más de fidelidad del consumidor. Se plantean a continuación algunas herramientas para evaluar la motivación laboral según Mirabal Pages (2022).

- Observación y valoración de los trabajadores: siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, puede diagnosticar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en sus actividades y funciones en su puesto de trabajo.
- Entrevistas: se aplica a los trabajadores para detectar los factores que generan insatisfacción.

- Análisis de las condiciones de trabajo: si las condiciones no favorecen o no se ajustan a unos estándares mínimos en la empresa, habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación, y, por consiguiente, una disminución del rendimiento en las actividades de su trabajo. Las buenas condiciones de trabajo ayudan a mejorar y a tener una mejor productividad en la empresa.
- Buzones de reclamos, quejas y sugerencias: es importante que los colaboradores estén informados que su opinión es necesaria para la mejora del ambiente laboral, es por ello que las reclamaciones y sugerencias deben ser contestadas en un breve periodo de tiempo, así ellos sabrán que sus opiniones son atendidas con mayor atención.
- Plan de sugerencias: se deben dar las gracias a todas las sugerencias y expresar las razones por las que van ser puestas o no en práctica. Las empresas generalmente premian a los empleados por sugerencias que hayan sido útiles, esto es algo que ayuda al trabajador y se sentirá orgulloso de su labor y muy motivado para continuar desempeñándolo.

La autora coincide con que dichas herramientas permiten a cualquier organización identificar los factores que influyen en la motivación de sus empleados, tomar medidas para mejorar y adaptar estrategias de incentivos y reconocimientos de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada individuo.

1. 10 Enemigos de la motivación laboral

La desmotivación laboral puede tener repercusiones vastas que afectan múltiples aspectos de la empresa, desde la productividad y la retención de talento hasta la cultura organizativa y la reputación empresarial. A continuación, se muestran algunos enemigos de la motivación laboral en la empresa según Riaza (2021).

1. Falta de dirección o falta de organización: es decir, no solo que no existan unos objetivos claros y definidos implantados desde la parte directiva de la compañía, sino que, aunque los haya, estos no se encuentren correctamente organizados o que no se transmitan de la manera adecuada a los empleados.

2. Falta de confianza en la dirección: puede ocurrir que el empleado no confíe en los parámetros que se le dictan y que carezca de la oportunidad de comentar esta situación. La falta de confianza puede afectar, asimismo, a las competencias del responsable de equipo, de la parte directiva de la entidad, etcétera. Lo ideal es que el empleado sintiera siempre que puede aprender de sus líderes y no a la inversa. En caso contrario perderá su motivación laboral.

3. Jefes controladores: todavía hoy existen jefes y empresarios que creen que el trabajador solo es capaz de rendir bajo presión y cuando trabaja durante muchas horas, pero nada más lejos, de hecho, España es el país de la Unión Europea con la jornada laboral más larga y, paradójicamente, la que menor rendimiento obtiene por hora trabajada.

4. Retribución inadecuada: aunque el salario tiene una parte muy emocional directamente ligada a los beneficios sociales de la empresa, percibir una retribución poco acorde o inadecuada al puesto, responsabilidad o empresa afecta negativamente a la motivación laboral del trabajador, que aprovecha la primera oportunidad para marcharse. Además, los salarios deben revisarse anualmente pues se trata de la manera más evidente de valorar el trabajo, y de la recompensa más obvia.

5. Falta de flexibilidad: la compañía puede ser inflexible con los horarios de los empleados, pero también en la concesión de vacaciones, la conciliación familiar y hasta las ideas que puede proponer.

6. Inseguridad laboral: tiene mucho que ver con la transparencia de la organización. Si los trabajadores ignoran en qué situación financiera se encuentra la empresa y carecen de los recursos para averiguarlo, pueden sentir que su puesto peligra. Lo mismo ocurre si tienen un jefe autoritario. Razones de sobra para no querer apostar por la entidad y para desmotivarse.

7. Trabajadores quemados: recientemente la OMS comenzó a considerar el síndrome de Burnout como enfermedad laboral. Un síndrome que se caracteriza por un empleado harto, quemado, capaz de enturbiar el ambiente y que puede transmitir este sentimiento al resto de trabajadores. Es muy importante detectar este tipo de trabajadores e implementar políticas específicas para evitar estos problemas.

8. Mal ambiente laboral: un clima laboral negativo puede derivar en conflictos y malos resultados de negocio. Por eso precisamente es importantísimo medirlo con, por ejemplo, una encuesta de clima laboral como la de Bizneo HR. Hacerlo permitirá reducir los sesgos y tomar mejores decisiones. Además, se conocerá la fuente de descontento y los trabajadores se sentirán escuchados.

9. El estrés, el mayor enemigo de la motivación laboral: el estrés es otro de los grandes enemigos de la motivación laboral. Hasta tal punto que puede conllevar problemas tanto físicos como psicológicos a largo plazo. Esto atenta directamente contra el bienestar del trabajador, que puede desarrollar a largo plazo desde el síndrome de *burnout*, hasta enfermedades cardiovasculares, ansiedad, trastornos del sueño, etcétera.

10. Personalizar los problemas: en el ambiente laboral, igual que en casi cualquier ámbito de las relaciones humanas, van a surgir problemas. El quid de la cuestión es no hacerlos personales. Si una empresa tiene una política muy personalista porque, por ejemplo, cree que de esta manera implica más a sus empleados, puede generar otro tipo de conflictos.

11. Ausencia de futuro laboral: no solo tiene que ver con la prospección profesional, sino con la posibilidad de crecer dentro de la compañía. Algunas empresas no permiten ni una cosa ni la otra. Algo que puede repercutir en que el empleado no quiera seguir esforzándose porque no puede escalar. Para mitigar esta situación se deben introducir planes de carrera y de formación.

12. Aburrimiento: aburrirse en el trabajo es lo peor que puede ocurrirle a un empleado, sobre todo si se tiene en cuenta la duración de la jornada laboral, de hecho, es un indicador de que ha llegado la hora de dar el siguiente salto profesional. El trabajo debe constituir un reto, incentivar y generar satisfacción personal, y no todo lo contrario.

La autora coincide con los elementos planteados anteriormente. Identificar y abordar los factores desmotivadores es el primer paso para fomentar una cultura que valore el bienestar de los empleados, promueva la transparencia, la equidad, el desarrollo profesional y brinde oportunidades de participación y reconocimiento, ya que es crucial que las organizaciones se comprometan a crear y mantener un entorno laboral saludable y estimulante si quieren ser competitivas en el mercado.

Conclusiones parciales

1. Mediante la revisión bibliográfica se puede apreciar un gran número de definiciones de diferentes autores sobre la motivación, sus principales teorías, tipos existentes, variables actualizadas y específicamente en el sector del turismo, así como las técnicas y herramientas necesarias para el diagnóstico y evaluación.
2. Se identificaron las variables que inciden en la motivación laboral de los empleados y en particular las del sector turístico, así como las principales técnicas para su evaluación.
3. Se destaca la importancia de la evaluación de la motivación y el papel estratégico que tiene para el éxito y buen funcionamiento de cualquier organización.

Capítulo II: Caracterización de la entidad objeto de estudio y diseño metodológico

En este capítulo se realiza una caracterización de la empresa objeto de estudio, se expone la metodología empleada en la investigación, así como las principales técnicas y métodos utilizados y se propone un procedimiento que permite dar solución al problema científico.

2.1 Caracterización de la empresa objeto de estudio

El Hotel Memories Varadero Beach Resort, pertenece a la cadena hotelera Blue Diamond y ofrece servicios de un Hotel 4 estrellas plus, todo incluido. Situado en Autopista Sur, KM 18½ Punta Hicacos, Varadero, Provincia Matanzas está enclavado en lo que fue la primera Salina de América, hoy Laguna Mangón, a un lado del Hotel Patriarca y del otro el Hotel Grand Memories Varadero Laguna Dorada, a sólo 25 minutos del Aeropuerto Internacional de Varadero y aproximadamente a 2 horas del Aeropuerto Internacional de La Habana.

Es una encantadora propiedad rodeada de hermosos jardines y amplias áreas públicas con corredores formados por una vegetación exuberante que combina las facilidades de los servicios con confortables edificios. La línea de playa al final de la propiedad hace que esta adquiera un toque mágico, regalo de la naturaleza.

El **objeto social** del Hotel Memories Varadero Beach Resort es: brindar un producto turístico de óptima calidad a través de una amplia gama de ofertas que para todos los gustos y exigencias puedan solicitar sus visitantes. Se dedica a la actividad turística, con el objetivo de obtener elevados ingresos y utilidades, regido por el principio de potenciar los valores de la naturaleza, la cultura y la sociedad cubana, orientado a un segmento de mercado medio y medio alto, mediante la promoción del turismo internacional.

La **misión** es la satisfacción plena de los huéspedes, superar sus expectativas al alcanzar altos niveles de productividad y fomentar permanentemente el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

La **visión** es ser el principal referente de la cadena Blue Diamond en el Caribe, sustentados en el respeto de sus valores primordiales:

- El cliente es origen, razón y destino de los servicios.
- Conjugan creatividad, talento y esfuerzo para superar siempre las expectativas de los clientes.
- Generar oportunidades de superación y desarrollo para los colaboradores en un ambiente de armonía y competitividad interna.

Es un hotel de familia, los clientes proceden fundamentalmente de Canadá, Francia y Alemania y pertenecen al segmento medio-alto de la sociedad.

Dentro de los valores compartidos en la instalación se encuentran los siguientes: integridad, honestidad, actitud positiva, confianza en sí mismo, adecuados conocimientos y habilidades laborales, hospitalidad y cortesía, responsabilidad, alcanzar objetivos y metas, calidad en el desempeño de las labores y estabilidad.

El servicio de alojamiento de este resort está integrado por 21 *bungalows* que albergan en su conjunto 1035 habitaciones, incluye 998 habitaciones estándar, 27 suites (con vista al mar) y 10 habitaciones para minusválidos, cuenta además con habitaciones para fumadores y no fumadores, 2 salas de conferencias con posibilidad de formatos para capacidades desde las 10 hasta las 500 personas, áreas de convenciones y locaciones alternativas para eventos como la playa, piscinas y jardines. Además, se tiene características especiales y distintivas como el tobogán más largo de Varadero y su cercanía a la Habana hacen de este un lugar perfecto para aquellos que busquen acción y aventura. Con sus extraordinarias habitaciones, el estilo único de su exquisita propuesta de restauración con 6 restaurantes y 10 bares, todos capaces de satisfacer a los más exigentes paladares, así como se cuenta con un variado programa de animación diurno y nocturno, tanto para adultos como para niños.

El servicio de alojamiento cuenta con 535 habitaciones con camas matrimoniales-*King Size* y 500 con camas separadas *Twin Size*, distribuidas en 2 categorías básicas (1008 Habitaciones *Standard*).

En la tabla 2.1 se evidencia los seis restaurantes en los que se desarrollan los servicios de desayuno, almuerzo y cena, como se relaciona a continuación.

Tabla 2.1. Restaurantes del hotel.

RESTAURANTES					
Restaurantes	Nombre	Capacidad X turnos	Servicio	Interior	A/C
Restaurante Japonés	Dragón Rojo	100	A la carta	X	X
Restaurante Italiano	Fontana di Trevi	90	A la carta	X	X
Restaurante Cubano	Criollo	90	A la carta	X	X
Restaurante Mexicano	Mexicano	90	A la carta	X	
Restaurante Caribeño	Caribeño	90	A la carta	X	
Restaurante Buffet Internacional	Culinarium	280	Buffet	X	
Restaurante Ranchón Playa	Puerto Carenas	140	Buffet	X	

Fuente: documentación de la empresa.

En la tabla 2.2 se demuestra los ocho bares que se extienden por toda la instalación y ofrecen bebidas nacionales e internacionales.

Tabla 2.2. Listado de bares del hotel.

BARES					
Bares	Nombre	Capacidad	Servicio	Exterior	A/C
Bar en Ranchón Playa	Puerto Carenas.	36	Bar	X	
Aqua Bar Piscina recreativa	Las Cascadas	12	Bar	X	
Aqua Bar Piscina de ocio	Muelle de luz	12	Bar	X	
Snack Bar Piscina recreativa	Las Cascadas	90	Bar	X	
Snack Bar Piscina de ocio	Rio Almendares	60	Bar	X	
Bar Playa	El Chiringuito	42	Bar	X	
Lobby Bar	El Cabildo	40	Bar	X	
Sport Bar	Sport Bar	42	Bar		X
Bar teatro	Tacón	200	Bar	X	

Fuente: documentación de la empresa.

Entre los servicios que se brindan se encuentran:

- Atención al Cliente.
- Cambio de moneda: dos casas de cambio de moneda (una de ellas abierta las 24 horas)
- Alquiler de vehículos: se ofrece el servicio de renta de motos y autos a través de la Oficina de Gaviota Car.
- Club-House: se obtiene o intercambian las toallas de playa y piscina que le oferta el hotel a través de su tarjeta.
- Salón de Belleza "Alameda": para conservar la belleza o arreglarse para una ocasión especial.
- Tienda "Plaza Vieja": para obtener un precioso regalo o un souvenir.
- Salas Polivalentes "La Gran Habana": utilizarlas para eventos, reuniones, fiestas y otras actividades.
- Sala de Internet: para comunicarse con sus familiares y amigos, con acceso a Internet y correo electrónico.
- Centro de Salud: ofrece la oportunidad de cuidar su salud y su belleza, en el gimnasio se puede ejercitar o disfrutar de un relajante masaje, también posee sauna, jacuzzi y tratamientos de belleza.
- Teatro "Tacón": cada noche se realizará un espectáculo colorido, alegre, variado y con profesionalidad.

- Baby Club / Mini Club “Ismaelillo”
- Deportes Náuticos (no motorizados): se encuentra en el Punto Náutico los equipos para *snorkelling*, catamarán, kayaks, *windsurf*, pedaleos, bicicletas acuáticas, botes de velas y clases de iniciación de buceo.
- Cuatro piscinas (dos para niños, dos para adultos y en una de estas se encuentra el tobogán más largo de Varadero)
- Uso diurno de la cancha de tenis
- Cancha multideportiva
- Voleibol de playa

Servicios No Incluidos:

- Objetos propiedad de la instalación, en caso de rotura o extravío.
- Caja de Seguridad.
- Servicios médicos.
- Servicio de masaje.
- Servicio de comidas y bebidas llevadas a la habitación.
- Carta de Bebidas en los Restaurantes Especializados.
- Paquetes de Bodas
- Servicios personalizados de lavandería

Para una mejor comprensión de la fuerza laboral se evidencia el organigrama del Hotel Memories Varadero Beach Resort (ver anexo 1).

El hotel cuenta con una plantilla de 645 trabajadores, laboran 373 mujeres y 273 hombres, de ellos hay 64 mujeres negras, 85 mestizas y 223 blancas, y 60 hombres negros, 65 mestizos y 148 blancos. Debido a la situación del país y a la baja del turismo se ha tenido que realizar modificaciones en cuanto a la plantilla laboral dando prioridad a los trabajadores veteranos y permanentes en la organización por lo se cuenta con un total de 578 trabajadores.

A continuación, en la tabla 2.3 se muestra un listado de los empleados según la edad.

Tabla 2.3. Listado de edades de los trabajadores.

De 18 a 20 Años	De 21 a 30 Años	De 31 a 40 Años	De 41 a 50 Años	De 51 a 60 Años	Mas de 60 Años	Edad Promedio
22	230	195	107	77	14	35,00

Fuente: documentación de la empresa.

En la tabla 2.4 se muestra la edad promedio de los trabajadores por departamentos y el tiempo de estancia de trabajo en la instalación.

Tabla 2.4. Listado de trabajadores por departamentos del Hotel Memories Varadero.

DEPARTAMENTO	PROMEDIO DE EDAD	PROMEDIO DE TIEMPO (años en la instalación)
DIRECCIÓN	34	9 MESES
ECONOMÍA	36	4 Y 5 MESES
RRHH	18	1 AÑO
CALIDAD Y RRPP	19	2 AÑOS Y 6 MESES
COMERCIAL	16	4 AÑOS
ANIMACIÓN Y SPA	22	2 AÑOS
RECEPCIÓN	37	6 AÑOS
PISOS	39	5 AÑOS
A+B	38	3 AÑOS
COCINA	25	5 AÑOS
COMPRAS	41	8 AÑOS
SSTT	46	5 AÑOS

Fuente: documentación de la empresa.

2.2 Metodología de la investigación

El procedimiento metodológico está basado en identificar y evaluar los distintos factores que afectan la motivación de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort, y así poner en práctica el establecimiento de un sistema de acciones con el objetivo de lograr una mayor productividad del trabajo. Para la aplicación de dicho procedimiento se tuvo en cuenta el seguimiento de la metodología de la evaluación realizada por Mirabal Pages (2022), al guardar relación con los objetivos propuestos y por la semejanza de las características. La investigación tuvo en cuenta el análisis de las teorías y variables existentes sobre la motivación mencionada en el marco teórico de dicho estudio, referidas en particular al sector hotelero.

2.2.1 Descripción del procedimiento metodológico para la evaluación y mejora de la motivación de los trabajadores.

El siguiente procedimiento utilizado para la evaluación y mejora de la motivación de la fuerza laboral en el Hotel Memories Varadero Beach Resort está estructurado por 8 fases que se interrelacionan, y dos de ellas, específicamente la segunda y la cuarta constan de dos etapas cada una, esto se aprecia en la figura 2.1.

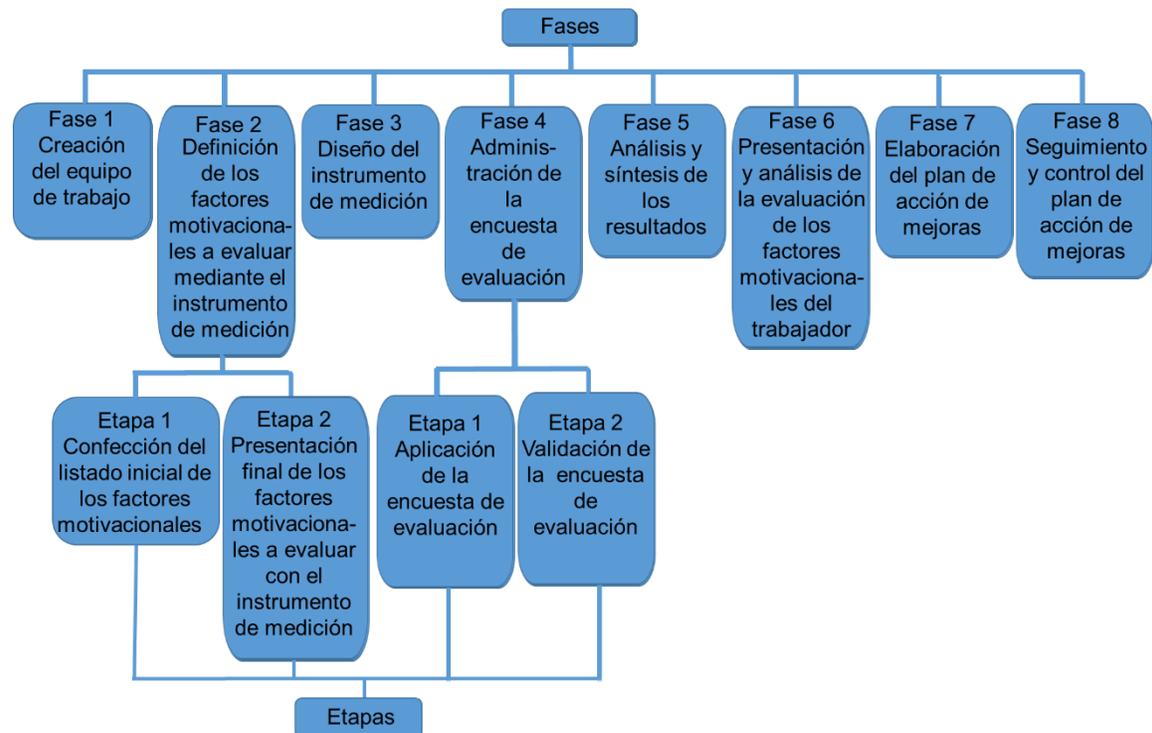


Figura 2.1. Procedimiento para la evaluación y mejora de la motivación de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort.

Fuente: elaboración propia a partir del procedimiento de Mirabal Pages (2022).

A continuación, se describen cada una de las etapas y pasos que integran el procedimiento.

Fase 1. Creación del equipo de trabajo.

Esta primera fase del procedimiento es fundamental para el éxito de la investigación. El entendimiento y compromiso del equipo de trabajo implicado en el desarrollo de la misma, es clave para lograr obtener resultados verídicos. Se recomienda que las personas que conformen el equipo de trabajo reúnan las condiciones siguientes: tener habilidades para el trabajo en equipo, demostrar decisión y voluntad para participar en el estudio; ser graduados de nivel medio superior; además de ser personas comunicativas.

El desarrollo de la investigación va a estar respaldado por la participación de un panel de expertos, los cuales deben reunir los requisitos siguientes según Mirabal Pages (2022).

- Estar conformado entre 7 y 12 miembros.
- Estar graduados de nivel técnico profesional.
- Tener reconocimiento y relevancia en el tema de investigación (conocimientos y experiencias).
- Disponer de la presencia de un consultor externo.
- Garantizar la diversidad de los conocimientos de los miembros del grupo.

- Los miembros del grupo deben tener la disposición que se necesita para acometer el trabajo.

La selección de los candidatos idóneos para la conformación del panel de expertos, se realiza mediante entrevistas individuales. Se decide utilizar el test de “Coeficiente de Competencia Experta” o “Coeficiente K” con el fin de evaluar el grado de conocimiento y confiabilidad, como condición a poseer por las personas a seleccionar.

El posible experto en un primer momento, se autoevalúa mediante un cuestionario de competencia en función del grado del conocimiento sobre el tema en el que se centra la investigación (coeficiente de conocimiento, Kc).

Los autores Cabero Almenara y Barroso Osuna (2013) plantean que el valor de Kc es calculado a partir de la valoración que realiza el propio experto en la escala del 0 al 10, multiplicado por 0,1. En correspondencia a lo anterior Marín González et al. (2021) aclara que 0 implica no poseer conocimiento y 10 un conocimiento total del tema (Arencibia Franquiz, 2022).

En aproximación a González Arias et al. (2016) y Medina Murgado (2018), se asume el cálculo del coeficiente Kc para cada uno de los expertos en la presente investigación, mediante la fórmula:

$$Kc = \sum_{i=1}^n Wjk * Aijk$$

Donde,

Wjk: es el grado de prioridad de la característica k para el experto j.

Aijk: es la evaluación otorgada por el experto j, a la característica k con respecto al problema i (se considera uno si el experto considera que posee la característica o cero si considera que no la tiene) (Arencibia Franquiz, 2022).

En la tabla 2.5 se muestran las características que debe poseer un experto. Se ha incluido una segunda columna donde se consigna la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto y una tercera columna donde consta la votación del evaluado.

Tabla 2.5. Características que debe poseer un experto referido al conocimiento. Valores para el cálculo de Kc.

Características	Prioridad (Wjk)	Valoración/ Expertos
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	

Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Nivel de actualización	0,127	
Colectividad	0,018	
Total Coeficiente de conocimiento (Kc)	1	

Fuente: elaboración propia a partir de Arencibia Franquiz (2022) y Mirabal Pages (2022).

En la tabla 2.6 el posible experto selecciona las fuentes que le permiten argumentar su conocimiento (coeficiente de argumentación K_a).

Tabla 2.6. Fuentes de argumentación y grado de influencia para el cálculo de K .

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajo en cuba	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

Fuente: tomado de Arencibia Franquiz (2022) y Mirabal Pages (2022).

Se procesa la información recogida en los cuestionarios para determinar los valores de las variables K_c y K_a de cada experto respectivamente (K_c : es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto y K_a : es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto).

Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios: altos si $K_a = 1.0$, medios si $K_a = 0.8$ y bajos si $K_a = 0.5$. La suma de esos resultados brinda el valor total del coeficiente de argumentación. Se prosigue con el cálculo del índice de competencia experta mediante la siguiente fórmula: $K = \frac{1}{2}(K_c + K_a)$.

El coeficiente de competencia se debe encontrar en el rango de $0.8 \leq k \leq 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

Fase 2. Definición de los factores motivacionales a evaluar mediante el instrumento de medición.

Durante esta fase se pretende seleccionar y definir los factores motivacionales que se encuentran afectados mediante la herramienta de medición que se debe realizar a partir de un análisis detallado de los expertos seleccionados. Dicha fase consta de dos etapas, para lo cual el equipo de trabajo se reúne y capacita.

Etapas 1. Confección del listado inicial de los factores motivacionales.

La confección del listado inicial de los posibles factores motivacionales a evaluar en el instrumento de medición se debe realizar a partir de una exhaustiva revisión documental. Dicha técnica consiste en realizar una búsqueda de toda la información disponible en las más diversas fuentes: internet, libros, revistas especializadas, documentos, manuales e informes, entre otras. A continuación, se utiliza la información recopilada y se analiza tomando en cuenta las teorías motivacionales para posteriormente decidir el listado inicial mediante una tormenta de ideas.

Etapas 2. Presentación final de los factores motivacionales a evaluar en el instrumento de medición.

En esta etapa se procede a aplicar el coeficiente de Kendall con el fin de reducir y priorizar los factores motivacionales que afectan a los trabajadores según la opinión de los expertos. Según Medina León et al. (2012), esta herramienta consiste en priorizar los criterios de un grupo de especialistas (nunca menos de siete) con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada integrante del panel pondere según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio y así determinar la nomenclatura de las características o causas analizadas. Para ello se requiere de un procedimiento matemático que se basa en la suma de la puntuación para cada característica.

Se halla el factor de concordancia (T) a través de la fórmula siguiente:

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$$

Las características o causas se seleccionan mediante el criterio que plantea que serán seleccionados los índices que cumplan la siguiente condición: $\Delta = \sum a_{ij} - T$

Además de escoger los índices según criterios analíticos señalados anteriormente, debe cumplirse que:

$W \geq 0.5$, lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

Las fórmulas empleadas son las siguientes:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)}$$

Donde,

A_{ij} : Ponderación de la característica o causas i , según el experto j .

k : número de índices.

m : número de expertos.

T : factor de concordancia.

W : coeficiente de concordancia.

En la selección de los expertos se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga; estos deben ser 7 o más, para lo cual se deben entregar los elementos seleccionados acorde con su nivel de incidencia en la satisfacción de los clientes, para que los expertos los prioricen.

Si $W < 0.5$, se repite el estudio, pero esto no indica que los expertos no sean expertos, solamente que hubo dificultades en la explicación y preparación del método, de haber un número de expertos $m \geq 7$ y el estudio no ser válido, entonces se pueden eliminar los que más variación introducen en el estudio, siempre que se respete $m \geq 7$.

Nota: En caso de que algún experto considere que dos o más ítems tienen el mismo nivel de importancia, se otorgará la misma puntuación a estos, pero posteriormente se deberá variar el orden de la ponderación, al suprimir aquellos que fueron marcados con igual puntuación.

Fase 3. Diseño del instrumento de medición.

Esta fase tiene como principal objetivo la elaboración de un instrumento de medición acorde con la investigación que proporcione la información necesaria para evaluar y analizar estadísticamente los factores que afectan la motivación de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort a partir de la selección realizada en la fase 2 del estudio. El equipo de trabajo debe reunirse y mediante una tormenta de ideas, listar las posibles preguntas a incluir en el instrumento de medición para facilitar al panel de expertos un cuestionario donde voten si consideran o no incluir las preguntas en la encuesta.

A continuación, a partir del método Delphi, se les realiza el cálculo del coeficiente de consenso. En aproximación a Ramírez Betancourt et al. (2020), se utiliza para dicho cálculo la siguiente expresión:

$$Cc = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right)$$

Donde,

Cc : Grado de aceptación de cada uno de los indicadores por parte de los expertos.

Vn : Total de votos negativos.

Vt: Total de votos.

Se determina como condición un $Cc \geq 0.8$ para incluir la pregunta en el instrumento de medición.

El instrumento de medición que se decide utilizar es la encuesta ya que es un método de investigación efectivo para la recopilación de datos y opinión de las personas implicadas, en este caso los trabajadores del hotel como principales protagonistas. Se utiliza para obtener información cuantitativa y cualitativa, así como analizar y comprender los comportamientos y actitudes de una población.

La encuesta debe cumplir con algunos requisitos: se requiere la elaboración de un cuestionario con preguntas claras y precisas. Las preguntas deben permitir que los encuestados se sientan parte de la investigación y por tanto relacionados con su experiencia. Se debe probar estadísticamente su fiabilidad y validez.

A continuación, se evidencia la estructura para la elaboración de un cuestionario en la figura 2.2.

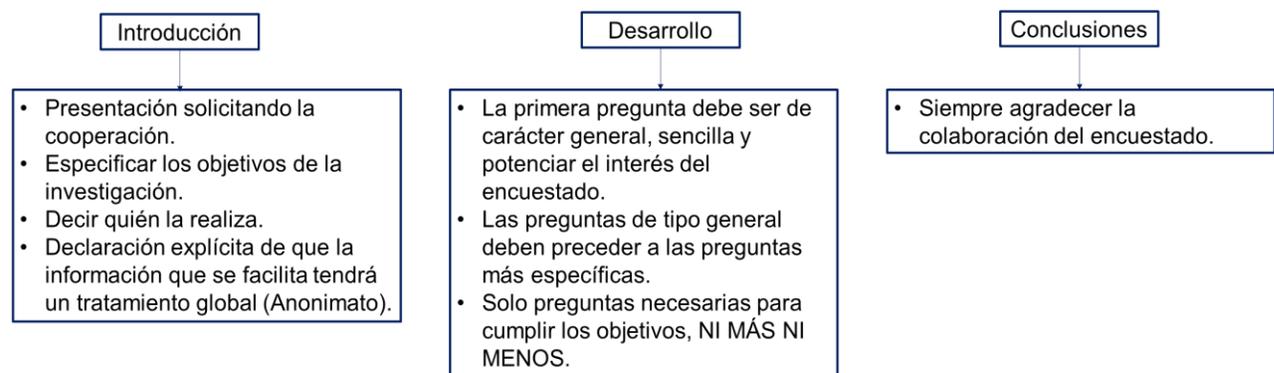


Figura 2.2. Estructura para la realización del cuestionario.

Fuente: elaboración propia a partir de Feria Avila et al. (2020).

Según Feria Avila et al. (2020), existen 3 tipos de encuestas, las abiertas, las cerradas y las mixtas.

Las encuestas abiertas:

- Clasifican como más espontáneas o libres.
- No facilitan las respuestas previas.
- Más profundas, argumentadas, pero más difícil de tabular.
- Se pierde exactitud, pero se gana en información.
- Se debe evitar la influencia de unos encuestados sobre otros.

Las encuestas cerradas:

- Cuando la respuesta es en forma específica: Sí, No, No Sé o en escalas de 3, 5, 7, etcétera.

- Es fácil de llenar.
- Requiere poco tiempo.
- Mantiene al sujeto en el tema.
- Es fácil de tabular.
- Como desventaja tiene que no es rica en información.
- Las encuestas mixtas:
- Resultan de una combinación de las cerradas y las abiertas.
- Brindan mayor posibilidad de que las anteriores ya que combinan sus ventajas, pero también sus desventajas.
- Son las más usadas, pues siempre, al menos, un ítem debe ser abierto.

La encuesta debe ser corta y simple, las preguntas deben seguir un orden cronológico y es importante evitar las preguntas secundarias. Se debe elaborar al final una pregunta de control que brinde una evaluación general, ajustada a la escala la cual permitirá comprobar la validez de la encuesta y por último una pregunta para medir el por ciento de encuestados insatisfechos, se emplea en este caso una escala dicotómica. Se decide utilizar la escala de Likert del 1 al 5, (donde 5 es el mayor valor).

Fase 4. Administración de la encuesta de evaluación.

Esta fase está compuesta por dos etapas, una primera donde se aplica el instrumento de medición a los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort y una segunda donde se realiza la validación de la encuesta.

Primeramente, se pretende definir la población objeto de estudio y los segmentos que la conforman, para esto se emplea un muestreo que puede ser:

- Probabilístico: tipo de muestra estadística que se centra en analizar y estudiar grupos específicos de una población estadística, al utilizar la selección aleatoria.

En este caso, se recomienda usar la siguiente fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra:

$$N = \frac{NK^2pq}{e^2(N-1) + K^2pq}$$

Donde:

N: total de clientes.

K: nivel de confianza.

p: probabilidad de éxito.

q: probabilidad de fallo.

e: error.

Nota: Se recomienda emplear $p = q$

- ✓ No probabilístico: es una técnica de muestreo en la cual se seleccionan muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar. Es un método menos estricto que, comúnmente, se lleva a cabo mediante métodos de observación, y se utiliza ampliamente en la investigación cualitativa.

En este caso, se recomienda seleccionar uno de los siguientes tipos de muestreos:

- Por conveniencia: las muestras de la población se seleccionan solo porque están convenientemente disponibles para el investigador. Con dicho muestreo se ahorra tiempo ya que no hay que cumplir con requisitos rigurosos para seleccionar la muestra; es más económica, no se requieren grandes inversiones para desarrollar un estudio y permite identificar tendencias e indicar posibles resultados que nutrirán el desarrollo del estudio definitivo.
- Por cuotas: ayuda a dividir la población en estratos o grupos y asegura que la muestra sea equitativa y proporcional, de acuerdo con las características, cualidades o rasgos de la población a estudiar.
- Bola de nieve: ayuda al investigador a encontrar muestras cuando son difíciles de localizar. Se utiliza, principalmente, cuando el tamaño de la muestra es pequeño y no está disponible fácilmente (Hernández González, 2021).

Etapas 1. Aplicación de la encuesta de evaluación.

En esta etapa se selecciona la muestra de trabajadores del hotel Memories Varadero Beach Resort a quienes se les aplica el instrumento. Se utiliza la escala de Likert del 1 al 5 (donde 5 es el mayor valor) mediante el método no probabilístico por conveniencia.

Etapas 2. Validación de la encuesta de evaluación.

Para el proceso de validación de la encuesta se utiliza el software estadístico SPSS para comprobar la fiabilidad: el análisis de fiabilidad permite determinar el grado en que los elementos de la encuesta se relacionan entre sí, obtener un índice global de la consistencia interna de la escala en su conjunto o identificar elementos problemáticos que deberían ser excluidos de la escala. Esta prueba se realiza a partir del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual oscila entre 0 y 1; cuanto más próximo esté a 1, más consistentes serán los ítems entre sí. En estudios exploratorios se exige que este alcance un valor de 0.6, mientras que el resto de los estudios se considera a una escala fiable si el alfa de Cronbach se sitúa entre 0.8 y 0.9. por lo que el valor de este debe ser mayor de 0.7 para considerar fiable el instrumento. Para comprobar la validez: se utiliza el coeficiente de correlación R^2 , el cual debe ser mayor de 0.7. También, se debe efectuar la prueba F para el análisis de varianza

con el objetivo de demostrar que realmente hay correlación, por lo que F debe ser menor que 0.05. En ella se trata de conocer si los ítems de la encuesta recogen la información que se necesita para tener un resultado confiable del estudio.

Fase 5. Análisis y síntesis de los resultados.

En el análisis de los resultados se utiliza el software SPSS y el Microsoft Excel como apoyo para procesar la información recaudada durante la aplicación de la encuesta, se decide utilizar la Frecuencia Relativa como método de análisis.

A partir del problema objeto de estudio y de los factores motivacionales seleccionados, se construye el diagrama causa - efecto con el objetivo de establecer todas las posibles causas y subcausas del problema principal, para lograr mejoras en la productividad del trabajo. Los ítems seleccionados anteriormente se establecen como las causas del diagrama y la selección de las subcausas se realiza mediante la tormenta de ideas y entrevistas individuales. Para la elaboración del diagrama se utiliza el Microsoft Visio.

Según Santovenia Salamanca (2022), una vez que se identifica un problema que debe estudiarse más a fondo, se pueden seguir los siguientes pasos para crear el diagrama causa – efecto.

1. La cabeza del pez se crea enumerando el problema en forma de enunciado y dibujando un recuadro alrededor de él.
2. Se dibuja una flecha horizontal a través de la página que apunte a la cabeza, esto actúa como la columna vertebral del pez.
3. Se identifican las causas generales que contribuyen al problema y se dibujan para que se ramifiquen desde la columna vertebral con flechas, se forman las primeras espinas del pez.
4. Para cada causa general se identifican las subcausas a través de una lluvia de ideas, las cuales se dibujan como ramificaciones de la rama de la causa general a la que esté asociada.

Fase 6. Presentación y análisis de la evaluación de los factores motivacionales de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort.

Al concluir el análisis y síntesis de los resultados del instrumento, se presenta el estudio de evaluación de los factores motivacionales de los trabajadores pertenecientes al hotel, confeccionado en la fase 1 del procedimiento, ante los directivos del Hotel Memories Varadero Beach Resort. Según Mirabal Pages (2022), en la presentación debe tener en cuenta los siguientes pasos.

- 1- Aplicación del instrumento de medición (encuesta mediante cuestionario).

- 2- Tabulación de la encuesta mediante software Excel con los resultados obtenidos.
- 3- Exposición de los resultados:
 - ❖ Por Ítem o pregunta formulada.
 - ❖ Por dimensiones de la motivación consideradas en el estudio.
 - ❖ Otras variantes a criterio del equipo.
- 4- Evaluación final del estudio de los factores motivacionales de los trabajadores.
- 5- Elaboración y representación del diagrama causa - efecto con el objetivo de seleccionar las causas y subcausas del problema objeto de estudio.

Fase 7. Elaboración del sistema de acciones de mejora.

A partir del estudio realizado de la situación problemática, el análisis y evaluación de los factores motivacionales que afectan a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, mediante el diagrama causa - efecto se seleccionan las causas y subcausas del problema fundamental para posteriormente establecer un sistema de acciones de mejora en función de los factores, a partir de un análisis de la viabilidad de la puesta en práctica de dichas acciones y establecer las prioridades.

El sistema de acción de mejoras es fundamental para identificar, abordar problemas, optimizar procesos y lograr mejoras en la entidad. Para lo cual se debe establecer objetivos claros y medibles, diseñar soluciones efectivas, coordinar la implementación del mismo, así como medir y controlar el progreso.

Fase 8. Seguimiento y control del sistema de acción de mejoras.

El seguimiento del sistema de acción de mejoras es crucial para asegurar el logro de los resultados deseados y para la realización de ajustes en caso de ser necesario. Para llevar a cabo dicho seguimiento se debe establecer indicadores claves de desempeño, mantener una comunicación abierta, evaluar el cumplimiento de plazos, realizar revisiones periódicas del sistema y celebrar los logros alcanzados.

2.3 Herramientas utilizadas en la investigación.

➤ **Observación directa**

Es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etcétera; con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación (Castellanos, 2017).

➤ **Tormenta de ideas**

Según define Alberto Galgano en su libro “Los siete instrumentos de la calidad total” «El *Brainstorming* o Tormenta de ideas es una técnica de grupo que tiene la finalidad de estimular la creatividad y obtener, en poco tiempo, un gran número de ideas de un grupo

de personas sobre un tema o problema común (Vega Falcón et al., 2022). Es una herramienta de trabajo en grupo que facilita la generación de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado en un ambiente relajado. Básicamente, se trata de generar tantas ideas como sea posible, por muy disparatadas que parezcan, tan rápido como sea posible. La cantidad es muy importante y tiene un carácter eminentemente grupal. Todos pueden generar ideas de forma individual, pero el hecho de hacerlo en grupo contribuye a que sea un proceso más efectivo. Es importante no perder de vista el papel de cada miembro del grupo y su potencial para generar ideas, definir un tiempo para que cada uno de los miembros del grupo piense y reflexione individualmente sobre el reto o problema, y después otro tiempo para poner en común las ideas que han surgido y permitir la participación de todos los miembros del grupo. Bajo esta aproximación subyace una premisa básica del trabajo en grupo: todo el mundo tiene algo que aportar. En definitiva, para garantizar unos buenos resultados en una tormenta de ideas en grupo, se debe ofrecer la oportunidad de que todos sus miembros puedan participar (Caeiro Rodríguez y Fernández Iglesias, 2020).

➤ **Método Delphi**

El término Delphi, traducción de la palabra en inglés *Delphos* (ciudad de la antigua Grecia en la que se encontraba el templo de Apolo, al cual los griegos acudían a buscar a la sacerdotisa y vidente Pitia), hace referencia a una técnica que permite llegar al consenso en un grupo de expertos que opinan sobre un asunto específico (Okoli y Pawlowski, 2004) El método Delphi es uno de los más utilizados y reconocidos debido a sus características, que ayudan a analizar los principales factores de un entorno y a pronosticar el comportamiento futuro de un fenómeno (Cañizares Cedeño y Suárez Mena, 2022).

Álvarez Gómez et al. (2020) plantea que este método permite la obtención de información basada en la consulta a expertos y tiene como fin, obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado, ya que los expertos expresan mediante un grupo de cuestionarios sus consideraciones individualmente. Se parte de una exploración abierta, y tras las sucesivas devoluciones, se produce una opinión que representa el consenso grupal. Según Herrera Masó et al. (2022), el método de consulta a expertos propicia el contexto adecuado para obtener la mayor cantidad de información posible de los evaluadores consultados, al atenuar el efecto de aspectos que no pueden ser controlados por el investigador y de otros factores relacionados con la complejidad, dificultad u obviedad del contenido sometido a su consideración.

Pocos autores usan una aproximación pura en la técnica Delphi; además, no existen guías formales universalmente aceptadas acerca de la metodología para desarrollar un ejercicio

Delphi, por lo que a través del tiempo y dadas las necesidades específicas que demandan determinados procesos de investigación se han aplicado diferentes variaciones a la metodología (Fernández Ávila et al., 2020). En la bibliografía consultada se constata la diversidad de variantes Delphi y las respectivas modificaciones que se han realizado durante su aplicación en los diferentes campos de las ciencias (Spranger et al., 2022).

➤ **Encuesta o cuestionario**

En cualquier tipo de investigación donde la opinión o percepción de personas es importante, la aplicación de encuestas es una opción muy útil tanto para tener evidencias como para contabilizar sus respuestas y generar estadísticas que permitan interpretar resultados y en ciertos casos tomar decisiones. De acuerdo a la definición de la Real Academia Española, encuesta significa “conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan”. El objetivo de las encuestas no es más que obtener información relativa a las características predominantes de una población mediante la aplicación de procesos de interrogación y registro de datos. Cuando la encuesta se realiza mediante la aplicación de cuestionarios, se puede conseguir principalmente información demográfica, opiniones y conocimientos de los sujetos a un asunto, situación, tema o persona (Abundis Espinosa, 2016).

➤ **Entrevista**

Consiste en la comunicación verbal entre el entrevistador y entrevistado con el fin de obtener datos. Debe ser previamente diseñada en función al tema de estudio, a la vez que planteada por el entrevistador (Caballero Martínez, 2017). La entrevista se define como el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema (Feria Avila et al., 2020).

➤ **Software SPSS**

El software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. En la actualidad, la sigla se usa tanto para designar el programa estadístico como la empresa que lo produce. Originalmente SPSS fue creado como el acrónimo de *Statistical Package for the Social Sciences*, aunque también se ha referido como “*Statistical Product and Service Solutions*”. Se utiliza para una amplia gama de análisis estadísticos, como las estadísticas descriptivas (medias, frecuencias), las estadísticas. Aunque originalmente fue diseñado y nombrado para las ciencias sociales, puede ser utilizado para muchos tipos de

conjuntos de datos experimentales o de observación, lo que incluye las ciencias ambientales y ecológicas. bivariadas (análisis de la varianza, prueba t), regresión, el análisis de factores, y la representación gráfica de los datos. Este programa cuenta con diez comandos que, de forma general, permiten realizar cuatro tipos de tareas:

- 1- Generar y transformar bases de datos: Se identifican, importan y exportan archivos, combinación, al igual que los comandos de información.
- 2- Transformar datos: Esta función sirve para modificar y crear nuevas variables para los datos que se puedan analizar.
- 3- Análisis estadístico de datos: Se hacen los respectivos procedimientos de análisis y formas de representación gráfica.
- 4- Comandos adicionales: En esta sección se encuentran los comandos de operación para configurar, control y obtención de información dentro del entorno de trabajo de SPSS, al ser usados en la programación del lenguaje de comandos.

Vale destacar que a pesar de que el programa SPSS , tiene una utilidad destacada, facilidad de manejar y de comprensión inmediata, el uso está limitado debido a que está condicionado a la adquisición de una licencia, lo cual hace que se dificulte su ejecución y no se pueda aprovechar al máximo dicha herramienta (Rivadeneira Pacheco et al., 2020).

➤ **Microsoft Visio**

El Microsoft Visio es un programa que pertenece a la suite de productos de Microsoft Office. Se utiliza para muchas cosas que necesitan diseños, diagramas, gráficos y dibujos vectoriales. los gráficos que se usan en Visio son imágenes estándar utilizadas por diagramas de flujo, diagramas de decisión, libros de juego, e incluso diagramas de red; puede ser empleado para crear diagramas simples o complicados. También, ofrece una amplia variedad de formas incorporadas, objetos y plantillas para trabajar de manera rápida y fácil. Además, da la posibilidad de crear tus propias formas e importarlas. la idea impulsora de Visio es hacer que la diagramación sea lo más fácil posible para el usuario (Santovenia Salamanca, 2022).

Conclusiones parciales

1. Se realiza la caracterización de la empresa objeto de estudio para un mejor análisis del problema definido.
2. En el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta la metodología del procedimiento de Mirabal Pages (2022) para la evaluación y mejora de la motivación de los trabajadores del Hotel Memories Varadero, donde se aplican varias técnicas y herramientas.

Capítulo III Aplicación del procedimiento

En el siguiente capítulo se presentan los resultados del procedimiento descrito en el capítulo II, con el objetivo de diagnosticar los factores que inciden en la motivación de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort y proponer un sistema de acciones orientado a mejorar dicha motivación para lograr un aumento en la productividad de trabajo.

3.1 Resultados de la aplicación del procedimiento para evaluar la motivación laboral.

A continuación, se evidencian los resultados de cada una de las fases del procedimiento utilizado para la evaluación y mejora de la motivación de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort.

Fase 1. Creación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo está compuesto por: la autora de la investigación Mélaney Pulido Del Toro, estudiante de cuarto año CD de Ingeniería Industrial; la Dr. C. Mailé Salgado Cruz y la Ing. Leydis Arencibia Franquiz, ambas profesoras de la Universidad de Matanzas de la Facultad de Ingeniería Industrial y José Ernesto Hernández Almaguer, Ingeniero Industrial y director adjunto del Hotel Memories Varadero Beach Resort. Todos muestran decisión y voluntad para participar en el estudio.

Para conformar el panel de expertos se seleccionan 10 especialistas que cumplen con los requisitos indicados. Se les entrega a los posibles expertos un cuestionario (ver anexo 2), con el objetivo de determinar su grado de experticia. Lo llenan según corresponda y a partir de sus resultados, se recoge y procesa la información para calcular su coeficiente de competencia. Se evidencian los resultados en las tablas 3.1 y 3.2.

Tabla 3.1. Resultados del coeficiente de conocimiento Kc.

Características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Conocimiento	0,181	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0,086			X	X	X		X	X		X
Disposición	0,054	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Creatividad	0,100	X		X	X	X			X		X
Profesionalidad	0,113	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de análisis	0,122	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0,145	X	X	X	X	X		X	X		X
Intuición	0,054	X	X		X	X	X		X	X	X
Nivel de actualización	0,127	X		X	X	X			X	X	X
Colectividad	0,018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kc	1	0.91	0.69	0.89	1	1	0.54	0.72	1	0.67	1

Fuente: elaboración propia.

En la tabla se aprecia que los resultados más bajos del coeficiente de conocimiento son los expertos 2, 6 y 7 el valor de Kc es calculado a partir de la autovaloración que realiza el propio experto.

Tabla 3.2. Resultados del coeficiente de argumentación.

Fuente de argumentación	Grado de influencia			Votos									
	A	M	B	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
1. Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	A	A	A	A	A	M	M	A	A	A
2. Experiencia práctica	0.24	0.22	0.12	M	B	M	A	A	A	B	A	M	A
3. Conocimientos de trabajo en Cuba	0.14	0.10	0.06	A	M	A	A	A	A	A	A	A	A
4. Conocimientos de los trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04	A	M	M	A	A	B	B	A	A	A
5. Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	A	A	A	A	A	M	M	A	B	A
6. Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10	A	B	M	A	A	B	M	A	A	A
Ka	1	0.8	0.5	0.98	0.74	0.96	1	1	0.76	0.72	1	0.94	1

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3.2 se muestran los resultados de la aplicación del coeficiente de argumentación, los más bajos son 2, 6 y 7.

En la tabla 3.3 se evidencian los resultados del coeficiente de competencia K.

Tabla 3.3 Resultados del coeficiente de competencia (K).

Variables	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Kc	0.91	0.69	0.89	1	1	0.54	0.72	1	0.67	1
Ka	0.98	0.74	0.96	1	1	0.76	0.72	1	0.94	1
K	0.95	0.72	0.93	1	1	0.65	0.72	1	0.81	1

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en los resultados de la aplicación del coeficiente de competencia experta, existen 3 que no cumplen con la condición $0.8 \leq K \leq 1$ por lo tanto, solo 7 conforman el panel de expertos, dicha información se presenta a continuación en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Listado de los expertos seleccionados.

Nombre y apellidos	Responsabilidades
Mery Aguila Orellanes	Segundo jefe de Calidad y atención
Mailé Salgado Cruz	Profesor UM
Leydis Arencibia Franquiz	Profesor UM

Diancy Delgado Fernández	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos
Yosvany Sánchez Robaina	Jefe del Área de Recursos Humanos
Maricela Manso Díaz	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos
Efigenia Arelis Hernández García	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia.

De esta forma queda conformado panel de expertos, con su apoyo y colaboración se desarrolla la investigación.

Fase 2. Definición de los factores motivacionales a evaluar mediante el instrumento de medición.

Para el desarrollo de esta fase se reúne el equipo de trabajo mediante encuentros semanales.

Etapa 1. Confección del listado inicial de los factores motivacionales.

En aras de confeccionar un listado de los factores motivacionales que influyen sobre los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort lo más detallado posible, el equipo de trabajo realiza una revisión documental extensa donde se analizan los datos obtenidos en el Departamento de Recursos Humanos y se revisan los resultados de encuestas aplicadas anteriormente (ver anexo 3), se entrevista al jefe de RRHH y posteriormente se toman como referencia las teorías motivacionales existentes, evidenciadas en el capítulo 1 de la investigación; pudiéndose tomar los factores propuestos por una teoría en específico o la combinación de todas ellas. Luego de una tormenta de ideas, queda confeccionado el listado inicial de factores de la motivación.

Listado inicial de factores de la motivación.

1. Salario
2. Condiciones físicas de trabajo
3. Transportación obrera
4. Sistema de estimulación moral
5. Participación en las decisiones laborales
6. Canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar la información
7. Medidas de seguridad e higiene
8. Método de dirección de los jefes superiores
9. Reconocimiento del trabajo
10. Relación jefe – subordinado
11. Posibilidad de participar en las decisiones del centro

12. Política y administración de la empresa

13. Social

14. Autorrealización

Etap 2. Presentación final de los factores motivacionales a evaluar en el instrumento de medición.

Para la presentación final de los factores motivacionales se utiliza del listado inicial que se confecciona anteriormente y se aplica el coeficiente de Kendall con el objetivo de reducir la lista de factores para un estudio más exacto a través del criterio de los expertos. Dicha información se evidencia en la tabla 3.5

Tabla 3.5. Coeficiente de Kendall.

Factores Motivacionales	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣA_i	Δ	Δ^2
1- Salario	1	3	1	1	2	1	1	10	- 42.6	1814.76
2- Condiciones físicas de trabajo	2	1	2	2	1	2	3	13	- 39.6	1568.16
3- Social (Transportación obrera)	4	5	4	5	4	4	2	30	- 22.6	510.76
4- Sistema de estimulación moral o Reconocimiento del trabajo	5	4	5	3	5	5	4	31	- 21.6	466.56
5- Participación en las decisiones laborales	6	6	7	6	6	7	6	44	- 8.6	73.96
6- Relación jefe – subordinado	7	8	6	7	7	6	7	48	- 4.6	21.16
7- Método de dirección de los jefes superiores	12	13	13	13	12	13	13	89	36.4	1324.96
8- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo	3	2	3	4	3	3	5	23	- 29.6	876.16
9- Vida personal	11	11	12	11	11	11	11	78	25.4	645.16

10- Estatus laboral	13	12	11	12	13	12	12	85	32.4	1049.76
11- Posibilidad de participar en las decisiones del centro	8	7	8	8	8	9	8	56	3.4	11.56
12- Política y administración de la empresa	14	14	14	14	14	14	14	98	45.4	2079.36
13- Canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar la información	9	10	9	9	9	10	9	65	12.4	153.76
14- Autorrealización	10	9	10	10	10	8	10	67	14.4	207.36
TOTAL								737		10803.44

Fuente: elaboración propia.

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right) = \frac{737}{14} = 52.6$$

$$\Delta = \sum a_{ij} - T$$

$$\Delta_1 = 10 - 52.6 = -42.6 \quad \Delta_2 = 13 - 52.6 = -39.6 \quad \Delta_3 = 30 - 52.6 = -22.6$$

$$\Delta_4 = 31 - 52.6 = -21.6 \quad \Delta_5 = 44 - 52.6 = -8.6 \quad \Delta_6 = 48 - 52.6 = -4.6$$

$$\Delta_7 = 89 - 52.6 = 36.4 \quad \Delta_8 = 23 - 52.6 = -29.6 \quad \Delta_9 = 78 - 52.6 = 25.4$$

$$\Delta_{10} = 85 - 52.6 = 32.4 \quad \Delta_{11} = 56 - 52.6 = 3.4 \quad \Delta_{12} = 98 - 52.6 = 45.4$$

$$\Delta_{13} = 65 - 52.6 = 12.4 \quad \Delta_{14} = 67 - 52.6 = 14.4$$

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} = \frac{12 * 10803.44}{8^2 (14^3 - 14)} = \frac{129641.28}{174720} = 0.74$$

W= 0.74 > 0.5, lo que indica que existe concordancia entre los criterios de los miembros que conforman el panel de expertos.

A partir de los resultados del coeficiente de Kendall, se comprueba que el 74% de los expertos coinciden en que los factores motivacionales que deben ser evaluados en el instrumento de medición son el 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 8, ya que cumplen con la condición que $W \geq 0.5$, dichos factores se mencionan a continuación:

- 1- Salario
- 2- Condiciones físicas de trabajo
- 3- Social

- 4- Sistema de estimulación moral o Reconocimiento
- 5- Relación jefe – subordinado
- 6- Participación en las decisiones laborales
- 7- Seguridad e higiene en el trabajo

Fase 3. Diseño del instrumento de medición.

Se entrega al panel de expertos el primer cuestionario con lista de preguntas a incluir en el instrumento de medición (ver anexo 4). La tabla 3.6 muestra los resultados del coeficiente de consenso a partir de la votación de los expertos para cada una de las preguntas.

Tabla 3.6 Cálculo del coeficiente de consenso luego de la votación de los expertos.

No	Preguntas	Sí	No	$Cc = (1 - Vn/Vt)$
1	¿La remuneración que recibe satisface sus necesidades básicas?	6	1	0.86
2	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen trabajo	7	0	1
3	¿Considera que el hotel gestiona eficientemente la transportación de los trabajadores?	7	0	1
4	¿Cómo es la iluminación del área de trabajo?	6	1	0.86
5	Se preocupa por los problemas laborales y personales de sus subordinados	7	0	1
6	El hotel ofrece beneficios adicionales o incentivos económicos que motiven a dar el mejor esfuerzo en el trabajo	5	0	0.71
8	¿Considera que el trabajador es escuchado y tomado en cuenta en las decisiones del hotel?	7	0	1
9	¿En el hotel se promueve una cultura de seguridad y bienestar?	7	0	1
10	¿Las normativas e indicaciones de la empresa aseguran el compromiso y la participación de los trabajadores?	7	0	1
11	¿Se fomenta la comunicación abierta y efectiva entre los trabajadores del hotel?	7	0	1
12	¿En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien?	6	1	0.86
13	¿El hotel fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes para el funcionamiento del centro?	6	1	0.86
14	¿Se dedica tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo del personal?	5	2	0.71
15	El hotel ofrece un salario competitivo en comparación con otros hoteles o empresas del mismo sector	7	0	1

16	Su jefe es justo en las evaluaciones que les realiza a sus trabajadores	7	0	1
17	La eficiencia del trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase	7	0	1
18	Se fomenta el trabajo en equipo y la cooperación entre los empleados del hotel	6	1	0.86
19	En qué medida genera su motivación en el trabajo el respeto que se ha ganado en la empresa por el trabajo que realiza.	4	3	0.57
20	¿Cree que el hotel cuenta con medidas adecuadas para prevenir accidentes laborales?	7	0	1
21	¿Recibe aliento por parte de sus directivos?	7	0	1
22	¿Tiene definido la organización las funciones y requisitos de cada puesto y cargo?	5	2	0.71
23	¿Trabaja con dedicación y entusiasmo en su área de trabajo?	7	0	1
24	¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?	5	2	0.71
25	La empresa le entrega materiales para trabajar	7	0	1
26	En la organización se estimula materialmente	7	0	1
27	La relación laboral con su jefe es buena	7	0	1
28	¿Recomendarías algún conocido trabajar con nosotros?	7	0	1
29	¿Se encuentra satisfecho con los resultados de su trabajo?	7	0	1
30	¿El esfuerzo que realiza en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?	7	0	1

Fuente: elaboración propia.

Como criterio de decisión fue establecido un coeficiente de consenso igual o mayor a 0,8 para aceptar el uso de la pregunta en el instrumento de medición, por lo tanto, se descartan las preguntas 6, 14, 19, 22 y 24 al no cumplir con la condición.

Se entrega al panel de expertos un segundo cuestionario (ver anexo 5) con aquellas preguntas cuyo coeficiente de consenso en la ronda anterior fue igual o mayor al 0,8.

En la tabla 3.7 se muestra el coeficiente de consenso calculado para cada una de las preguntas a utilizar en el instrumento de medición según el criterio de los expertos, calculado en este segundo cuestionario.

Tabla 3.7 Cálculo del coeficiente de consenso luego de la votación de los expertos.

No	Preguntas	Sí	No	$Cc = (1 - V^n/Vt)$
1	¿La remuneración que recibe satisface sus necesidades básicas?	6	1	0.86
2	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen trabajo	7	0	1
3	¿Considera que el hotel gestiona eficientemente la transportación de los trabajadores?	7	0	1
4	¿Cómo es la iluminación del área de trabajo?	6	1	0.86
5	Se preocupa por los problemas laborales y personales de sus subordinados	7	0	1
6	¿Considera que el trabajador es escuchado y tomado en cuenta en las decisiones del hotel?	7	0	1
7	¿En el hotel se promueve una cultura de seguridad y bienestar?	7	0	1
8	¿Las normativas e indicaciones de la empresa aseguran el compromiso y la participación de los trabajadores?	7	0	1
9	¿Se fomenta la comunicación abierta y efectiva entre los trabajadores del hotel?	7	0	1
10	¿En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien?	6	1	0.86
11	¿El hotel fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes para el funcionamiento del centro?	6	1	0.86
12	El hotel ofrece un salario competitivo en comparación con otros hoteles o empresas del mismo sector	7	0	1
13	Su jefe es justo en las evaluaciones que les realiza a sus trabajadores	7	0	1
14	La eficiencia del trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase	7	0	1
15	Se fomenta el trabajo en equipo y la cooperación entre los empleados del hotel	6	1	0.86
16	¿Cree que el hotel cuenta con medidas adecuadas para prevenir accidentes laborales?	7	0	1
17	¿Recibe aliento por parte de sus directivos?	7	0	1
18	¿Trabaja con dedicación y entusiasmo en su área de trabajo?	7	0	1
19	La empresa le entrega materiales para trabajar	7	0	1
20	En la organización se estimula materialmente	7	0	1
21	La relación laboral con su jefe es buena	7	0	1

22	¿Recomendarías algún conocido trabajar con nosotros?	7	0	1
23	¿Se encuentra satisfecho con los resultados de su trabajo?	7	0	1
24	¿El esfuerzo que realiza en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?	7	0	1

Fuente: elaboración propia.

Con este último cuestionario se garantiza homogeneidad en el criterio de votación de los expertos, ya que el coeficiente de consenso calculado para cada pregunta fue mayor que 0,8.

Instrumento de medición

En la tabla 3.8 se muestran las preguntas para el instrumento de medición, clasificadas según las teorías de la motivación y sus diferentes autores.

Tabla 3.8. Preguntas para el cuestionario de motivación como guía para la encuesta.

Nunca existe, es muy malo	A veces existe, regular	Ni poco – ni mucho, bien	Existe bastante, muy bueno	Es excelente, siempre, existe mucho
1	2	3	4	5

No.	Ítem	Factor	Teoría
1	¿La remuneración que recibe satisface sus necesidades básicas?	Salario	Motivación - Higiene de Frederick Herzberg
2	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen trabajo	Reconocimiento	Motivación - Higiene de Frederick Herzberg
3	¿Considera que el hotel gestiona eficientemente la transportación de los trabajadores?	Social	Jerarquía de las Necesidades de Maslow
4	Cómo es la iluminación del área de trabajo	Seguridad e higiene en el trabajo	Motivación - Higiene de Frederick Herzberg
5	Se preocupa por los problemas laborales y personales de sus subordinados	Relación jefe – subordinado	Motivación - Higiene de Frederick Herzberg

6	¿Considera que el trabajador es escuchado y tomado en cuenta en las decisiones del hotel?	Participación en las decisiones del hotel	Jerarquía de las Necesidades de Maslow
7	¿En el hotel se promueve una cultura de seguridad y bienestar?	Seguridad e higiene en el trabajo	Motivación - Higiene de Frederick Herzberg
8	¿Las normativas e indicaciones de la empresa aseguran el compromiso y la participación de los trabajadores?	Participación en las decisiones del hotel	Jerarquía de las Necesidades de Maslow
9	¿Se fomenta la comunicación abierta y efectiva entre los trabajadores del hotel?	Social	Jerarquía de las Necesidades de Maslow
10	En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien	Reconocimiento	Motivación - Higiene de Frederick Herzberg
11	¿El hotel fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes para el funcionamiento del centro?	Participación en las decisiones del hotel	Jerarquía de las Necesidades de Maslow
12	¿El hotel ofrece un salario competitivo en comparación con otros hoteles o empresas del mismo sector?	Salario	Motivación - Higiene de Frederick Herzberg
13	Su jefe es justo en las evaluaciones que les realiza a sus trabajadores	Relación jefe – subordinado	Motivación - Higiene de Frederick Herzberg
14	La eficiencia del trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase	Reconocimiento	Motivación - Higiene de Frederick Herzberg
15	Se fomenta el trabajo en equipo y la cooperación entre los empleados del hotel	Social	Motivación - Higiene de Frederick Herzberg

16	¿Cree que el hotel cuenta con medidas adecuadas para prevenir accidentes laborales?	Seguridad e higiene en el trabajo	Motivación - Higiene de Frederick Herzberg
17	¿Recibe aliento por parte de sus directivos?	Relación jefe - subordinado	Jerarquía de las Necesidades de Maslow
18	¿Trabaja con dedicación y entusiasmo en su área de trabajo?	Social	Jerarquía de las Necesidades de Maslow
19	La empresa le entrega materiales necesarios y en buenas condiciones para trabajar	Condiciones físicas del área de trabajo	Motivación - Higiene de Frederick Herzberg
20	En la organización se estimula materialmente	Reconocimiento	Motivación - Higiene de Frederick Herzberg
21	La relación laboral con su jefe es buena	Relación jefe - subordinado	Motivación - Higiene de Frederick Herzberg
22	¿Recomendarías a algún conocido trabajar con nosotros?	Social	Jerarquía de las Necesidades de Maslow
23	¿Se encuentra satisfecho con los resultados de su trabajo?	Social	Jerarquía de las Necesidades de Maslow
24	¿El esfuerzo que realiza en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?	Salario	Motivación - Higiene de Frederick Herzberg

Fuente: elaboración propia en Mirabal Pages (2022).

En el anexo 6 se evidencia el cuestionario de motivación que se le aplica a los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort.

Fase 4. Administración de la encuesta de evaluación

Esta fase consta de dos etapas las cuales se explican a continuación.

Etapas 1. Aplicación de la encuesta de evaluación

Para la aplicación de la encuesta de motivación a los trabajadores primeramente se define la muestra, se utiliza el muestreo no probabilístico por conveniencia ya que, por sus características, es la mejor opción debido a la situación económica a la que se enfrenta el país actualmente. Fueron realizadas un total de 40 encuestas.

Etapas 2. Validación de la encuesta de evaluación

Después de haber aplicado la encuesta a los trabajadores del hotel se debe comprobar la fiabilidad de la misma, para asegurar que esté libre de errores aleatorios, para dicho análisis se empleó el software SPSS, como se muestra en la tabla 3.9 y 3.10, el Coeficiente de Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.948 que es mayor que 0.70, por lo que se puede concluir que existe correlación entre los ítems y, por ende, la herramienta aplicada es fiable para el estudio.

Tabla 3.9. Resultado de procesamiento de casos.

Resumen de procesamiento de casos		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Fuente: salida del Software SPSS.

A continuación, se muestran los resultados del Alfa de Cronbach en la tabla 3.10.

Tabla 3.10. Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de confiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Basada en elementos estandarizados	N de elementos
,948	,943	24

Fuente: salida del Software SPSS.

Para comprobar la validez de la encuesta se emplea nuevamente el Software SPSS, tal como se muestra en la tabla 3.11, donde el coeficiente de correlación R^2 es 0,772 debe ser mayor de 0.7. También, se debe efectuar la prueba F para el análisis de varianza con el objetivo de demostrar que realmente hay correlación, por lo que F debe ser menor que 0.05. En ella se trata de conocer si los ítems de la encuesta recogen la información que se necesita para tener un resultado confiable del estudio.

Tabla 3.11. Cálculo de la validez de la encuesta.

Resumen del Modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado R	Cambio de F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	,878 ^a	,772	,443	,287	,772	2,350	23	16	,041

a. Predictores: (Constante), Fomentación de participación en desiciones, Estimulación al buen trabajador, Relación jefe en trabajo, Estimulación material, Transportación de los trabajadores, Salario competitivo, Remuneración satisface necesidades, Apoyo de directivos, Reconocimiento al buen trabajo, Trabajo en equipo, Trabajador tomado en cuenta en desiciones, Medidas prevención de accidentes, Retribución de acuerdo al trabajo que realiza, Comunicación abierta de los trabajadores, Satisfacción con resultados del trabajo, Dedicación y entusiasmo en el área de trabajo, Iluminación del Área de trabajo, Cultura de seguridad y bienestar, Entrega de materiales, Evaluaciones justas a los trabajadores, No reconocimiento de eficiencia del trabajo , Preocupación en problemas de los subordinados, Participación de los trabajadores

Fuente: salida del Software SSPS.

Se concluye, que la encuesta es válida ya que cumple con los requisitos de fiabilidad y validez.

Fase 5. Análisis y síntesis de los resultados.

Para el análisis y tabulación de los resultados se utiliza el software SPSS y el Microsoft Excel como apoyo para procesar la información recaudada durante la aplicación de la encuesta, se decide utilizar la Frecuencia Relativa como método de análisis.

De las 40 encuestas aplicadas en el hotel se procesaron el 100% de las mismas, se profundiza mediante el software en el análisis de la frecuencia para conocer la opinión de los encuestados y poder identificar los factores motivacionales más afectados en los trabajadores del hotel.

En la tabla 3.12 se evidencia según la respuesta de los trabajadores la media de las preguntas pertenecientes a la encuesta.

Tabla 3.12. Resumen de las estadísticas de los elementos.

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,300	1,175	3,900	2,725	3,319	,296	24
Item Variances	1,021	,148	1,433	1,285	9,680	,076	24
Inter-Item Covariances	,442	-,221	,956	1,178	-4,325	,050	24
Inter-Item Correlations	,408	-,587	,841	1,428	-1,432	,074	24

Fuente: salida del Software SSPS.

Como aparece en la tabla 3.12 la media de los elementos es de 3.300, los valores mínimos promedio de 1.175 y máximos de 3.900.

En el anexo 7 se evidencian los valores promedios de cada uno de los elementos de la encuesta. Se comparan dichos valores con la media y los que resulten menor son los factores motivacionales afectados entre los trabajadores. Al ser inferiores de la media 6 ítems, lo que significa que el 26.08 están por debajo de la media.

En la tabla 3.13 se muestran los resultados de la recomendación de trabajo en el hotel.

Tabla 3.13. Resultados de la recomendación de trabajo en el Hotel Memories Varadero Beach Resort.

Recomendación de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	33	82,5	82,5	82,5
No	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: salida del software SSPS.

Como resultado del análisis el 82.5 % de los trabajadores del hotel recomiendan trabajar en dicho establecimiento y el 17.5 % no recomiendan el trabajo.

En la tabla 3.14 se muestra los factores motivacionales que afectan a los trabajadores del hotel como resultado de la encuesta aplicada en dicho establecimiento.

Tabla 3.14. Listado de factores motivacionales afectados como resultado de la encuesta.

Factores motivacionales	Evaluación
Salario	Afectado
Condiciones físicas de trabajo	No afectado
Social	Afectado
Sistema de estimulación moral o Reconocimiento	Afectado

Relación jefe – subordinado	No afectado
Participación en las decisiones laborales	No afectado
Seguridad e higiene en el trabajo	Afectado

Fuente: elaboración propia.

Como resultado del estudio realizado, se concluye mediante los resultados arrojados por la encuesta que los principales factores que afectan en la actualidad a los clientes internos del Hotel Memories Varadero Beach Resort son: salario, social, sistema de estimulación y reconocimiento y la seguridad e higiene en el trabajo.

Elaboración de Diagrama causa - efecto

A continuación, en la figura 3.1 se evidencia el diagrama causa - efecto, elaborado mediante el Microsoft Visio, a partir del problema objeto de estudio y de los factores motivacionales seleccionados con el objetivo de establecer todas las posibles causas y subcausas del problema principal establecido como: Falta de motivación de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort. Los factores motivacionales seleccionados anteriormente se establecen como las causas del diagrama y para la selección de las subcausas se utilizan la tormenta de ideas y entrevistas individuales.

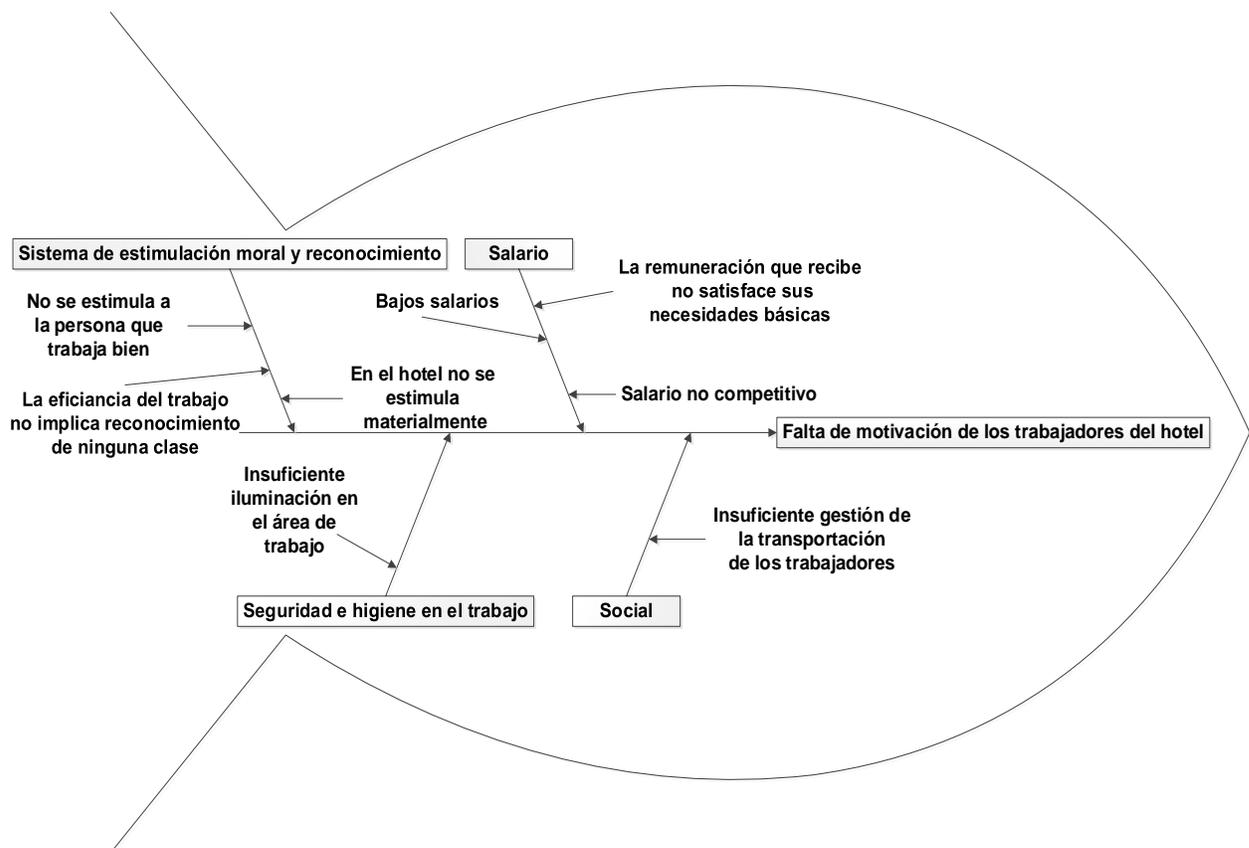


Figura 3.1. Diagrama causa - efecto que representa la falta de motivación de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort.

Fuente: elaboración propia.

Fase 6. Presentación y análisis de la evaluación de los factores motivacionales de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort.

Se realiza una presentación detallada ante los directivos del hotel donde se obtiene la aceptación de los resultados obtenidos hasta el momento y se continúa con el procedimiento.

Fase 7. Elaboración del sistema de acciones de mejora.

Los resultados obtenidos en las etapas anteriores dan paso a la confección del sistema de acciones de mejora que se muestra en la tabla 3.15 que tiene como objetivo elevar la motivación laboral de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort y así obtener una mayor productividad del trabajo. Para la elaboración de dicho sistema se utiliza el modelo oficial de Gaviota S.A.

Tabla 3.15 Sistema de acciones de mejora de la motivación laboral.

		Sistema de acciones de medidas preventivas y correctivas								
Entidad: Hotel Memories Varadero Beach Resort.										
Factor afectado	No	Deficiencias	Medidas	Ejecutor	Responsable	Fecha de cumplimiento	Estado de cumplimiento			
							Sí	No	E/F	N/P
Sistema de estimulación moral y reconocimiento	1	No se estimula a la persona que trabaja bien	1. Destinar capital para estimular a los trabajadores mediante viajes y excursiones.	Jefes de Departamentos	Secretario del Buró Sindical	25/12/2023				
	2	La eficiencia del trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase	2. Implementar un programa de reconocimiento que incluya premios, incentivos, reconocimientos públicos. 3. Reconocer el esfuerzo y dedicación del trabajador, mediante oportunidades de crecimiento y							

	3	En la organización no se estimula materialmente	desarrollo profesional como cursos de superación. 4. Realización de cumpleaños y reuniones de disfrute colectivo.							
Salario	4	La remuneración que recibe no satisface sus necesidades básicas	1. Proponer la realización de un estudio de la escala salarial de cada trabajador.	Jefe de RRHH	Secretario del Buró Sindical	25/12/2023				
	5	Bajos salarios	2. Establecer pagos por resultados.							
	6	Salario no competitivo	3. Plantear al buró sindical las causas que evidencian inconformidades referentes al salario de los trabajadores.							
Social	7	Insuficiente gestión de la transportación de los trabajadores	1. Tramitar en tiempo las incidencias del Transporte con la Delegación Territorial.	Especialista B en Gestión de RRHH (EP)	Jefe de RRHH	25/12/2023				

Seguridad e higiene en el trabajo	8	Insuficiente iluminación en el área de trabajo	<p>1. Realizar un estudio de iluminación en los puestos de trabajo mediante el (aplicar método de los lúmenes).</p> <p>2. Solucionar los problemas de mantenimiento del hotel en áreas de trabajadores (pantrys, baños de camareras, taquillas)</p>	Jefe de Servicios Técnicos	Jefe de Servicios Técnicos	25/12/2023				
-----------------------------------	---	--	---	----------------------------	----------------------------	------------	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Fase 8. Seguimiento y control del sistema de acción de mejoras.

Para el seguimiento del sistema de acción de mejoras, el equipo de trabajo debe asumir la responsabilidad junto al consejo de la institución, de mantener un análisis periódico de la puesta en práctica mediante la evolución de los factores motivacionales de los trabajadores. Es recomendable realizar inspecciones en un plazo no menor de 6 meses posterior a la implementación de dicho sistema. Es necesario un control y seguimiento, por lo que se recomienda un análisis periódico de su evolución y de ser necesario tomar nuevas acciones para mejorar la motivación de los trabajadores.

Conclusiones parciales

1. Se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento los cuales fueron procesados mediante la utilización de softwares informáticos con el objetivo de identificar los factores motivacionales que afectan a los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort.
2. Se propone un sistema de acciones para la mejora de la motivación de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort.

Conclusiones

1. La elaboración del marco teórico referencial a partir de la revisión de literatura nacional e internacional, permite sostener las bases de la investigación, y comprender la importancia de mantener a los trabajadores motivados para un mayor logro de la productividad laboral.
2. Se caracteriza la entidad objeto de estudio y se selecciona el procedimiento de Mirabal Pages (2022) que permite cumplir el objetivo de la investigación, el mismo consta de ocho fases y tiene la finalidad de determinar los factores motivacionales que se encuentran afectados en los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort.
3. Se identifican los principales factores de la motivación que afectan a los trabajadores, mediante la aplicación de una encuesta cuyos resultados se encuentran agrupados en cuatro dimensiones: reconocimiento y estimulación del trabajador, salario, social y seguridad e higiene en el trabajo.
4. Se confecciona un sistema de acciones enfocado en elevar la motivación de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort para obtener una mayor productividad en el trabajo.

Recomendaciones

1. Se recomienda continuar el seguimiento del sistema de acciones de mejoras durante un período de seis meses a un año para comprobar la efectividad de los resultados del estudio.
2. Hacer un estudio de seguridad y salud del trabajo en las instalaciones del Hotel Memories Varadero Beach Resort para dar respuesta a las inquietudes de los trabajadores.
3. Continuar la aplicación de encuestas de motivación a los trabajadores en períodos de cuatro a seis meses para mantener un buen clima laboral y actuar sobre las causas de la desmotivación de la fuerza laboral.

Bibliografía

1. Abundis Espinosa, V. M. (2016). Beneficios de las encuestas electrónicas como apoyo para la investigación. . *TLATEMOANI*, 22(19899300), 186. <https://www.semanticscholar.org>
2. Acuña, L. E., Clark Mendivil, Y., Núñez Ramírez, M., y Esparza García, I. (2022). Análisis de los viajes de incentivo como estrategia de motivación para el personal que labora en empresas de servicio y comerciales. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*(37), 23-23. <https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx>
3. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
4. Álvarez Gómez, G., Viteri Moya, J., y Estupiñán Ricardo, J. (2020). Método para medir la formación de competencias pedagógicas mediante números neutrosóficos de valor único. . *Neutrosophic Computing Machine Learning*, vol. 11, 38-44. https://www.researchgate.net/profile/Florentin-Smarandache/publication/343789112_Neutrosophics_Computing_and_Machine_Learning_Book_Series_Vol_11_2020/links/5f3fb9d5299bf13404dac376/Neutrosophics-Computing-and-Machine-Learning-Book-Series-Vol-11-2020.pdf
5. Aragón Torres, E. L. (2021). *Procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral en la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción No. 8* [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
6. Arencibia Franquiz, L. (2022). *Procedimiento para la determinación de los indicadores para la transformación digital en el proceso de gestión de gobierno*. [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].

7. Asch, J. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. *Revista Fidélitas*, 5, 86-99. <https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/publicaciones/evaluacion-desempenno-empresas.pdf>
8. Ayón Ponce, G. I., Merchán Holguín, J. J., y Zambrano Ortiz, M. E. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(9), 1663-1678. <https://polodelconocimiento.com>
9. Balcázar Díaz, J. A. (2023). *Motivación laboral: elemento clave para el desempeño del talento humano en la panificadora Lluvias de Gracia* [Para obtener el grado de: Maestro en Administración y Dirección Estratégica, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco].
10. Benavides, O. (2017). Motivación laboral de los egresados del programa de administración de empresas de la Universidad de Nariño. *Tendencias*, 1(18), 41 - 54. . <https://dialnet.unirioja.es>
11. Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar* (Sexta Edición ed.).
12. Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <https://rus.ucf.edu.cu>
13. Caballero Martínez, L. (2017). *El camino del éxito de las encuestas y entrevistas*. *Universidad Cooperativa de Colombia* (Vol. 30). <https://doi.org/http://doi.org/10.16925/greylit.2282>

14. Cabero Almenara, J., y Barroso Osuna, J. (2013). La utilización del juicio de experto para la evaluación de TIC: el Coeficiente de Competencia Experta. *Revista de Pedagogía*, 65(2), 25-38. <https://www.researchgate.net>
15. Caeiro Rodríguez, M., y Fernández Iglesias, M. J. (2020). Buscando soluciones innovadoras: de la tormenta de ideas al desarrollo de concepto. *ResearchGate*. <https://doi.org/Doi:10.17605/OSF.IO/M3HG6>
16. Cañizares Cedeño, E. L., y Suárez Mena, K. E. (2022). El Método Delphi Cualitativo y su Rigor Científico: Una revisión argumentativa. *Revista científica Sociedad & Tecnología*, 5(3), 530-540. <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/261/544>
17. Castellanos, L. R. (2017). Técnica de Observación. *Metodología de la investigación*. <https://lcmetodologiainvestigacion.wordpress.com>
18. Charaja Incacutipa, Y. M., y Mamani Gamarra, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Puno-Perú, 2013. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 5(1), 05-13. <https://www.redalyc.org>
19. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda edición ed.).
20. Cosier, R. A., y Dalton, D. R. (1983). Equity Theory and Time: A Reformulation. *The Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 2 (apr., 1983), pp. 311-319. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/257759>
21. Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. (Quinta edición ed.).

22. Díaz Martínez, N. E. (2021). *Motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Grupo Norte Facility Peru SAC, Lima 2019* [Para optar el título o profesional de licenciada en administración, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].
23. Dorsch, F. (1985). *Diccionario de psicología (e. Herder., ed.)*. (Septima edición ed.).
24. Encinas Alemán, T. C. (2022). *Estudio del comportamiento de la carga mental de trabajo en el Hotel ROC Arenas Doradas*. [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
25. Feria Avila, H., Matilla González, M., y Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didasc@lia*, 11(3), 79. <https://dialnet.unirioja.es>
26. Fernández Ávila, D. G., Rojas, M. X., y Rosselli, D. (2020). El método Delphi en la investigación en reumatología: ¿ lo estamos haciendo bien? *Revista Colombiana de Reumatología*, 27(3), 177-189. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0121812319300374>
27. Franklin, E., y Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional: Un enfoque para América Latina* (Primera edición ed.). Pearson Educación de México, SA de CV.
28. García Pecina, M. A., y Gutierrez Ortiz, M. (2022). El impacto de la motivación laboral, el ambiente laboral, el liderazgo y la comunicación en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa pequeña. . *Revista dilemas contemporáneos: Educación, política y valores.*, 2(53). <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

29. González, A., y Cabezas, D. (2021). Variables motivacionales y satisfacción laboral en el sector turístico: un estudio en empresas hoteleras de la ciudad de Quito, Ecuador. . *Revista Científica General José María Córdova*, 19(28), 219-234. .
30. González Arias, M., Frías Jiménez, R. A., y Gómez Figueroa, O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. *Ingeniería Industrial*, 37(3). <https://scielo.sld.cu>
31. González Serra, D. J. (2008). *Psicología de la motivación*.
32. Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3).
33. Herrera Masó, J. R., Calero Ricardo, J. L., González Rangel, M. Á., Collazo Ramos, M. I., y Travieso González, Y. (2022). El método de consulta a expertos en tres niveles de validación. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, vol. 21(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2022000100014
34. Herzberg, F. (1959). The motivation to work. New York: John Wiley & Sons. In *Work on the nature of man.*, 91 - 111.
35. Herzberg, F. (1987). One More Time, How Do You Motivate Employees? https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf
36. Lope Diaz, L. H., Reyna Palomo, C., y Hernández Iruegas, F. X. (2013). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 185.

37. Mahillo, J. (1997). *¿Sabes enseñar? España* Espasa Calpe, C.A
38. Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., y Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365. <https://rus.ucf.edu.cu>
39. Marín González, F., Pérez González, J., Senior Naveda, A., y García Guliany, J. (2021). Validación del diseño de una red de cooperación científico-tecnológica utilizando el coeficiente K para la selección de expertos. . *Información tecnológica*, 32(2), 79-88. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000200079>
40. Maslow, A. (1991). *Teoría de la motivación*.
41. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper. <https://books.google.com.cu/books?id=PEVqAAAAMAAJ>
42. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
43. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., y Díaz Navarro, Y. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. *Ingeniería Industrial*, 33(3), 272-281. <https://scielo.sld.cu>
44. Medina Murgado, J. L. (2018). *Evaluación de la utilización de las TIC en la actividad comercial hotelera a partir de un Índice Sintético (caso Cadena Hotelera Gran Caribe)* [Tesis en opción al título de Licenciatura en Turismo, Universidad de Matanzas].
45. Mejillón, M., y Efrén, A. (2018). *Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño del talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social–*

- IESS, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017* [Tesis en opción al título en Administración de empresas, Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2018.].
46. Mirabal Pages, D. (2022). *Evaluación y mejora de la motivación de los trabajadores de la empresa Acueducto y Alcantarillado de Matanzas* [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
47. Morales Domínguez, J. (2023). La importancia del turismo y las empresas turísticas en las economías de los países. *Revista Digital. INESEM*. . <https://www.inesem.es>
48. Moyano, G., y Rodríguez, V. (2019). *La importancia de una buena motivación laboral* [Tesis en opción al título de licenciado en Administración y Gestión empresarial, Universidad Nacional de San Martín].
49. Mucha Cabrejos, J. A. (2021). *Motivación laboral desde la perspectiva de jóvenes entre 18 a 30 años que trabajan en casinos de San Isidro, 2021* [Tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración en turismo y hotelería Universidad César Vallejo].
50. Navarro Saldaña, E. E., y Merino Chavez, D. M. (2023). *El clima laboral y la productividad de los trabajadores en el área comercial de PROMART, Tarapoto, 2022* Universidad César Vallejo].
51. Ochoa, K. (2014). *Motivación y productividad laboral* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala].
52. Oficina Nacional de Estadística e Información. (2023). Anuario estadístico de Cuba 2022. Retrieved 18 de octubre del 2023, from http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/01_territorio_0.pdf

53. Okoli, C., y Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, Volume 42, Issue 1, December 2004, Pages 15-29. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
54. Ospina Pérez, D. S., y Triana Caicedo, L. V. (2016). *Análisis de la motivación en el personal del Hotel las Americas Resort en Cartagena De Indias* [Trabajo de grado para optar al título de Administrador de empresas Universidad de Cartagena].
55. Palaguachi Timbi, K. N. (2023). "Factores asociados a la motivación laboral de los empleados de Corporación Arévalo Yumbra e hijos" [Trabajo de titulación previo a la obtención del título de licenciada en administración de empresas, Universidad Católica de Cuenca]. Administración de Empresas.
56. Palmieri, T., y De Oliveira, L. (2015). El Sector Metalúrgico: Relaciones Sindicales, Motivación y Significados del Trabajo. . *Revista Colombiana de Psicología*, 24(1), 165 - 181. . <http://redalyc.org>
57. Paritripti, R. (2023). Tipos de motivación laboral ¡Aumenta la productividad de tu empresa! . *Vantage Circle*. <https://blog.vantagecircle.com>
58. Peiro, J., y Prieto, F. (1996). Motivación el en trabajo. <https://www.pepsic.bvsalud.org>
59. Peiró, R. (2020). Motivación. *Economipedia.com*. <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>

60. Peña Estrada, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales* [Tesis de grado, Universidad Pontificia ICAI ICADE Comillas Madrid].
61. Peña Rivas, H. C., y Villón Perero, S. G. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. <https://www.indteca.com>
62. Ponce Pincay, S. L., PonceToala, S. E., y Sumba Bustamante, R. Y. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 8(5), 211-232. <https://polodelconocimiento.com>
63. Puma, M., y Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo Universidad Alas Peruanas*, 23(3). <https://revistas.uap.edu.pe>
64. Ramírez Betancourt, F. D., Assafiri Ojeda, Y. E., Salgado Cepero, G., y Cruz-Hernández, L. (2020). Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en el sector privado. *Ingeniería Industrial*, vol. 41(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000300007
65. Recursos Humanos TV. (2021). Importancia de mejorar la relación entre empresa y empleados. *Recursos Humanos TV*. <http://recursoshumnos.tv>
66. Riaza, A. (2021). Motivación laboral: el secreto de la productividad empresarial. *Bizneo*. <https://bizneo.com>
67. Rivadeneira Pacheco, J. L., De La Hoz Suárez, A. I., y Barrera Argüello, M. V. (2020). General analysis of the SPSS and its usefulness in statistics. *Journal of Business Sciences*, 2(4), 9.

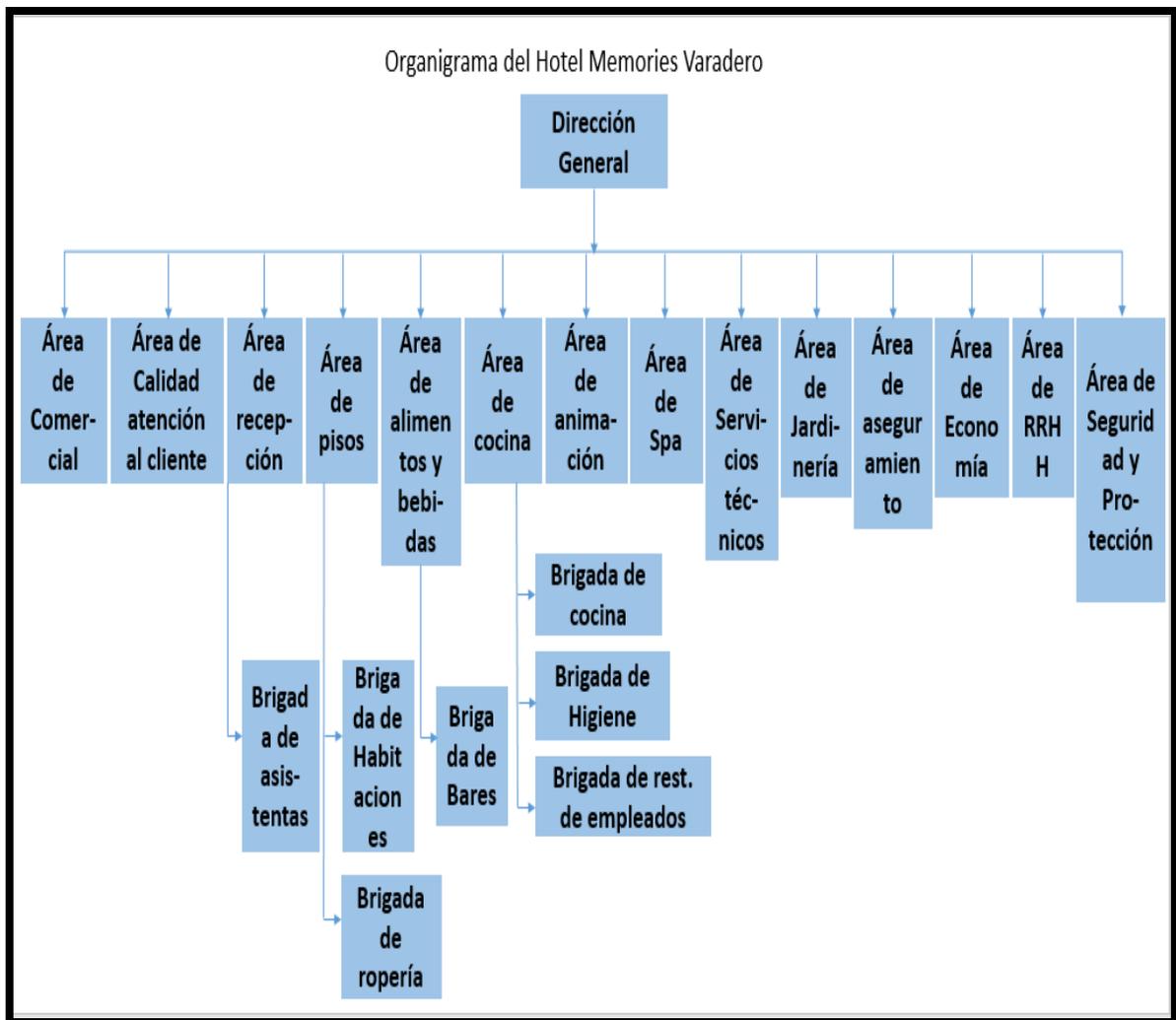
68. Rivas, H. C. P., y Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
69. Robbins, S. (2003). *“La Verdad Sobre la Dirección de Personas y Nada Más que la Verdad”* (G. Planeta(GBS), Ed.).
70. Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta Edición ed.).
71. Rodríguez, J., y García, A. (2019). Motivación laboral y desempeño en el sector turístico: Un estudio en hoteles de la rívera maya, México. *Estudios y perspectivas en turismo.*, 28(1), 74-90.
72. Salinas Chávez, E., y Mundet Cerdan, I. (2019). El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas. *Rosa dos Ventos*, 11(1), 23-49. <https://www.redalyc.org>
73. Santovenia Salamanca, C. I. (2022). *Diagnóstico de las causas del incumplimiento de la eficacia en el proceso textil de la empresa CITUR Varadero*. [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas.].
74. Sexton, W. P. (2013). *Teorías de la Organización* (Trillas, Ed. Primera Edición ed.).
75. Solórzano Meza, C. L. (2020). *Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura*. [Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano Pontificia Universidad Católica de Ecuador].

76. Spain, U. (2018). La motivación laboral: ¿ Qué es y cómo implementarla? <http://www.up-spain.com>
77. Spranger, J., Homberg, A., Sonnberger, M., y Niederberger, M. (2022). Reporting guidelines for Delphi techniques in health sciences: A methodological review. *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen*, 172. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1865921722000769>
78. Stoner, J. A. F., Freeman, E., y Gilbert, D. R. (2015). *Administración*. (6ta Edición ed.).
79. Tomalá Tomalá, D. G. (2019). *Estrategias de motivación para mejorar la productividad de los operarios del laboratorio Biocentinela, provincia de Santa Elena, año 2018* [Trabajo de titulación en opción al título de Ingeniera en Administración de Empresas La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena].
80. Universidades, S. (2021). Motivación intrínseca y extrínseca: qué son y por qué las necesitas. <https://www.becas-santander.com/es/blog/motivacion-intrinseca-y-extrinseca.html>
81. Universitat Carlemany. (2022). 12 técnicas de motivación laboral en una empresa. <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/tecnicas-motivacion-laboral/>
82. Valdés Herrera, C. (2020). Qué es la motivación, su importancia y sus principales teorías. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/motivacion-condepto-y-teorias-principales/>

83. Vega Falcón, V., Leyva Vázquez, M. Y., y Comas Rodríguez, R. (2022). Enseñanza práctica de la planeación estratégica y BalancedScorecard como herramientas de mejoras en hoteles. *Revista Conrado*, 18(S2), 36-46. <https://conrado.ucf.edu.cu>
84. Veloz Duarte, M. R. (2023). *El grado de satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de cnel ep unidad de negocio milagro* [Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título de: Magíster en administración pública mención desarrollo institucional Universidad Estatal de Milagro].
85. Woolfolk, A. (2010). *Educational Psychology* (Eleventh Edition ed.).

Anexos

Anexo 1. Organigrama del Hotel Memories Varadero Beach Resort.



Fuente: documentación de la empresa.

Anexo 2. Cuestionario para determinar el coeficiente de conocimiento de los expertos.

UNIVERSIDAD DE MATANZAS

El cuestionario que se le presenta tiene como objetivo determinar el grado de experticia de los invitados a participar en la investigación. La misma tributará al trabajo de diploma en opción al título de Ingeniería Industrial en la Universidad de Matanzas. Los resultados de este cuestionario se manejarán solamente en el marco de la investigación.

Muchas gracias por su colaboración.

Atentamente, el equipo de trabajo.

Problemática. Determinar los factores motivacionales que inciden en los trabajadores del hotel para lograr una mayor productividad del trabajo.

Usted ha sido propuesto para formar parte del panel de expertos para la investigación. Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos nos proporcione la siguiente información.

Parte primera:

- _____ Años de experiencia en el sector.
 _____ Años de experiencia profesional u ocupacional.
 _____ Años de trabajo en la empresa.

Marque con una X las características que usted entiende que debe poseer un experto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto.

Relación de características	Votación
Conocimiento	
Competitividad	
Disposición	
Creatividad	
Profesionalidad	
Capacidad de análisis	
Experiencia	
Intuición	
Actualización	
Colectividad	

Parte segunda:

En la siguiente tabla, marque con una "X" el grado que usted considera que ha tenido sobre su conocimiento acerca del tema cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción Bajo.

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajo en cuba			
Conocimientos de trabajo en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Resultados de la encuesta de satisfacción del Hotel Memories Varadero Beach Resort



INFORME DE LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Unidad/Territorio: La Salina / Matanzas

Fecha: 3 / 12 / 22

I. Datos sociodemográficos:

TRABAJADORES QUE PARTICIPARON	Total	% que representa
	553	75%

Causas de no participación:

II. Índice de satisfacción:

INDICE GENERAL DE SATISFACCION	81%	TRABAJADORES POR DEBAJO DE 70% DE SATISFACCION	82.85%
--------------------------------	-----	--	--------

III. Satisfacción por indicadores:

	INDICADOR	%	Posición Jerárquica en escala de Insatisfacción
1	Salario	22.09	1
2	Funciones laborales que realizo	59.18	12
3	Posibilidades de capacitación y superación personal	55.38	9
4	Relaciones con mi jefe	67.99	16
5	Posibilidad de participar en las decisiones del centro	48.05	5
6	Relaciones con mis compañeros	66.67	15
7	Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo	49.31	6
8	Sistema de estimulación moral	45.05	4
9	Método de dirección de mi jefe inmediato	63.42	14
10	Método de dirección de los jefes superiores	62.6	13
11	Condiciones físicas de trabajo	37.73	2
12	Medidas de Seguridad e Higiene	53.69	7
13	Cantidad de información que recibo	58.10	11
14	Calidad de la información que recibo	55.88	10
15	Transporte Obrero	38.10	3
16	Canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar la información	54.14	8

IV. Índice satisfacción por áreas de trabajo:

	AREA	%	Indicador más afectado
1	Almacén	73.63	Medidas de higiene y seguridad
2	Animación	66	Salario
3	Calidad	69	Canales de comunicación que se utilizan
4	Cocina	65	Salario
5	Comercial	65	Salario
6	Compras	76	Calidad de la información que recibo
7	Dirección	66	Sistema de estimulación



INFORME DE LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

			material
8	Economía	51	Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo.
9	Gastronomía	57	Salario
10	Piso	59	Salario
11	Recepción	68	Salario
12	Recursos Humanos	79	Posibilidades de capacitación y superación personal
13	Relaciones Públicas	72	Salario
14	Seguridad	64	Salario
15	Servicios Técnicos	64	Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo

V. Abandono de la empresa:

ABANDONAR LA EMPRESA	SI	INDIFERENTE	NO
	%41.71	%13.49	%28.22

VI. Principales razones para el abandono o la permanencia en la empresa:

VII. Valoraciones de los especialistas sobre el instrumento.

Fuente: documentación del hotel.

Anexo 4. Cuestionario para determinar las preguntas del instrumento de medición.

UNIVERSIDAD DE MATANZAS

Nuevamente nos dirigimos a usted, pero esta vez con la satisfacción de informarle que reúne las condiciones idóneas para el trabajo que estamos realizando, por lo que ha sido seleccionado como experto. Solicitamos su valiosa cooperación en la investigación. Queremos agradecerle de antemano su tiempo y profesionalidad en el transcurso de esta investigación.

Atentamente, la autora.

Problemática. Determinar los factores motivacionales que inciden en los trabajadores del hotel para lograr una mayor productividad del trabajo.

Por favor, indique utilizando una "X" si usted considera que deban ser utilizadas cada una de las preguntas como parte del instrumento de medición.

No	Preguntas	Sí	No
1	¿La remuneración que recibe satisface sus necesidades básicas?		
2	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen trabajo		
3	¿Considera que el hotel gestiona eficientemente la transportación de los trabajadores?		
4	¿Cómo es la iluminación del área de trabajo?		
5	Se preocupa por los problemas laborales y personales de sus subordinados		
6	El hotel ofrece beneficios adicionales o incentivos económicos que motiven a dar el mejor esfuerzo en el trabajo		
8	¿Considera que el trabajador es escuchado y tomado en cuenta en las decisiones del hotel?		
9	¿En el hotel se promueve una cultura de seguridad y bienestar?		
10	¿Las normativas e indicaciones de la empresa aseguran el compromiso y la participación de los trabajadores?		
11	¿Se fomenta la comunicación abierta y efectiva entre los trabajadores del hotel?		
12	¿En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien?		
13	¿El hotel fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes para el funcionamiento del centro?		
14	¿Se dedica tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo del personal?		
15	El hotel ofrece un salario competitivo en comparación con otros hoteles o empresas del mismo sector		
16	Su jefe es justo en las evaluaciones que les realiza a sus trabajadores		
17	La eficiencia del trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase		
18	Se fomenta el trabajo en equipo y la cooperación entre los empleados del hotel		
19	En qué medida genera su motivación en el trabajo el respeto que se ha ganado en la empresa por el trabajo que realiza.		
20	¿Cree que el hotel cuenta con medidas adecuadas para prevenir accidentes laborales?		
21	¿Recibe aliento por parte de sus directivos?		

22	¿Tiene definido la organización las funciones y requisitos de cada puesto y cargo?		
23	¿Trabaja con dedicación y entusiasmo en su área de trabajo?		
24	¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?		
25	La empresa le entrega materiales para trabajar		
26	En la organización se estimula materialmente		
27	La relación laboral con su jefe es buena		
28	¿Recomendarías algún conocido trabajar con nosotros?		
29	¿Se encuentra satisfecho con los resultados de su trabajo?		
30	¿El esfuerzo que realiza en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?		

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5. Segundo cuestionario para determinar las preguntas del instrumento de medición.

UNIVERSIDAD DE MATANZAS

Agradecemos de antemano su colaboración en la investigación.

Atentamente, la autora.

Problemática. Determinar los factores motivacionales que inciden en los trabajadores del hotel para lograr una mayor productividad del trabajo.

Por favor, indique utilizando una "X" si usted considera que deban ser utilizadas cada una de las preguntas como parte del instrumento de medición.

No	Preguntas	Sí	No
1	¿La remuneración que recibe satisface sus necesidades básicas?		
2	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen trabajo		
3	¿Considera que el hotel gestiona eficientemente la transportación de los trabajadores?		
4	¿Cómo es la iluminación del área de trabajo?		
5	Se preocupa por los problemas laborales y personales de sus subordinados		
6	¿Considera que el trabajador es escuchado y tomado en cuenta en las decisiones del hotel?		
7	¿En el hotel se promueve una cultura de seguridad y bienestar?		
8	¿Las normativas e indicaciones de la empresa aseguran el compromiso y la participación de los trabajadores?		
9	¿Se fomenta la comunicación abierta y efectiva entre los trabajadores del hotel?		
10	¿En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien?		
11	¿El hotel fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes para el funcionamiento del centro?		
12	El hotel ofrece un salario competitivo en comparación con otros hoteles o empresas del mismo sector		
13	Su jefe es justo en las evaluaciones que les realiza a sus trabajadores		
14	La eficiencia del trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase		
15	Se fomenta el trabajo en equipo y la cooperación entre los empleados del hotel		
16	¿Cree que el hotel cuenta con medidas adecuadas para prevenir accidentes laborales?		
17	¿Recibe aliento por parte de sus directivos?		
18	¿Trabaja con dedicación y entusiasmo en su área de trabajo?		
19	La empresa le entrega materiales para trabajar		
20	En la organización se estimula materialmente		
21	La relación laboral con su jefe es buena		
22	¿Recomendarías algún conocido trabajar con nosotros?		
23	¿Se encuentra satisfecho con los resultados de su trabajo?		
24	¿El esfuerzo que realiza en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?		

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6. Cuestionario de motivación de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort.

Cuestionario de la Motivación de los trabajadores pertenecientes al Hotel Memories Varadero Beach Resort.

Marque con una (x) en la casilla que considere.

Calificación cualitativa		Nunca existe, es muy malo	A veces existe, regular	Ni poco – ni mucho, bien	Existe bastante, muy bueno	Es excelente siempre, existe mucho
Calificación cuantitativa		1	2	3	4	5
1	¿En esta institución se estimula a la persona que trabajan bien?					
2	¿La remuneración que recibe satisface sus necesidades básicas?					
3	¿En qué medida cree que el hotel gestiona la transportación de los trabajadores?					
4	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen trabajo					
5	¿Cree que las normativas e indicaciones de la empresa aseguran el compromiso y la participación de los trabajadores?					
6	La eficiencia del trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase					
7	¿Se fomenta la comunicación abierta y efectiva entre los trabajadores del hotel?					
8	En la organización se estimula materialmente					

9	¿Se encuentra satisfecho con los resultados de su trabajo?					
10	¿Cómo es la iluminación del área de trabajo?					
11	La empresa le entrega materiales para trabajar					
12	¿Cree que el hotel cuenta con medidas adecuadas para prevenir accidentes laborales?					
13	¿Considera que el trabajador es escuchado y tomado en cuenta en las decisiones del hotel?					
14	¿Se fomenta el trabajo en equipo y la cooperación entre los empleados del hotel?					
15	El hotel ofrece un salario competitivo en comparación con otros hoteles o empresas del mismo sector					
16	¿En el hotel se promueve una cultura de seguridad y bienestar?					
17	¿Trabaja con dedicación y entusiasmo en su área de trabajo?					
18	¿El esfuerzo que realiza en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?					
19	¿Recibe aliento por parte de sus directivos?					
20	¿La relación laboral con su jefe es buena?					
21	¿Es justo en las evaluaciones que realiza a sus trabajadores?					

22	¿Se preocupa por los problemas laborales y personales de sus subordinados?					
23	¿El hotel fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes para el funcionamiento del centro?					

¿Recomendarías algún conocido trabajar con nosotros?

Sí	No

Fuente: elaboración propia en aproximación a Mirabal Pages (2022).

Anexo 7. Estadística de los valores promedios de las preguntas de la encuesta.

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Estimulación al buen trabajador	3,20	1,091	40
Remuneración satisface necesidades	3,05	1,197	40
Transportación de los trabajadores	2,92	1,118	40
Reconocimiento al buen trabajo	3,30	,992	40
Participación de los trabajadores	3,38	,979	40
No reconocimiento de eficiencia del trabajo	3,18	,813	40
Comunicación abierta de los trabajadores	3,62	1,170	40
Estimulación material	2,55	1,108	40
Satisfacción con resultados del trabajo	3,72	,905	40
Iluminación del Área de trabajo	3,18	1,107	40
Entrega de materiales	3,32	,971	40
Medidas prevención de accidentes	3,35	,949	40
Trabajador tomado en cuenta en desiciones	3,45	,904	40
Trabajo en equipo	3,50	,961	40
Salario competitivo	3,32	,917	40
Cultura de seguridad y bienestar	3,48	1,086	40
Dedicación y entusiasmo en el área de trabajo	3,82	,931	40
Retribución de acuerdo al trabajo que realiza	3,35	1,075	40
Apoyo de directivos	3,55	,986	40
Relación jefe en trabajo	3,90	,982	40
Evaluaciones justas a los trabajadores	3,85	1,027	40
Preocupación en problemas de los subordinados	3,55	1,108	40
Fomentación de participación en desiciones	3,48	1,176	40
Recomendación de trabajo	1,18	,385	40

Fuente: elaboración propia en el Software SSPS.