

Artículo de investigación

Recibido:17-07-2025 Aceptado: 04-09-2025

Gestión de entornos turísticos

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

System of actions to improve the motivation of the workforce in the Hotel Memories Varadero Beach Resort

1. Leydis Arencibia Franquiz

Departamento Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Km 3 ½, Carretera a Varadero, Matanzas. Cuba.

(leydisarencibiafranquiz@gmail.com) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5727-1878>

2. Lediel Domínguez Núñez.

Departamento de Economía. Universidad de Matanzas. Km 3 ½, Carretera a Varadero, Matanzas. Cuba.

(lediel.dominguez@gmail.com) ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2552-5321>

3. Patrick David Tang Fournerie.

Dirección General 3. Universidad de Matanzas. Km 3 ½, Carretera a Varadero, Matanzas. Cuba.

(ptangfournerie@gmail.com) ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1500-6903>

4. Azucena González Verde

Departamento Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Km 3 ½, Carretera a Varadero, Matanzas. Cuba.

(gonzalez.azucena1962@gmail.com) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1710-3247>

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo 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 misma se combinan métodos teóricos y empíricos; como el análisis-síntesis, el histórico-lógico, la entrevista, tormenta de ideas, observación directa, cuestionarios y el diagrama Ishikawa. Para el tratamiento y procesamiento de la información se utilizaron softwares informáticos; como el SSPS y el paquete informático Microsoft Office. 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 clave: Factores motivacionales, motivación, sistema de acciones, procedimiento.

Abstract

The objective of this research 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 its development, theoretical and empirical methods are combined, such as analysis-synthesis, historical-logical, interview, brainstorming, direct observation, questionnaires and the Ishikawa diagram. Computer software was used for the treatment and processing of information, such as SSPS and the Microsoft Office software package. 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 action measures is created focused on increasing the motivation of hotel workers.

Keywords: Motivational factors; motivation; system of actions; procedure.

Introducción

Durante décadas, el turismo ha experimentado un crecimiento exponencial y una diversificación sin precedentes, consolidándose como uno de los sectores económicos de mayor dinamismo a nivel mundial. Su estrecha vinculación con el desarrollo ha propiciado la emergencia de nuevos destinos, convirtiéndolo en un motor fundamental del progreso socioeconómico (Morales, 2023).

Este fenómeno global, definido por Cabrejos (2021), como el desplazamiento temporal de personas a lugares distintos de su residencia por diversas razones (recreación, trabajo, salud, entre otras), genera un impacto significativo en las economías locales y regionales. La amplia gama de servicios turísticos, desde alojamiento y excursiones hasta hostelería y entretenimiento, ha dado lugar a destinos cuya subsistencia depende casi exclusivamente de esta actividad (Morales, 2023).

En este contexto, el recurso humano emerge como el activo más valioso para cualquier empresa turística. El talento, la dedicación y los conocimientos de los empleados son fundamentales para alcanzar los objetivos organizacionales, crecer y consolidarse en un mercado cada vez más competitivo.

La motivación de los empleados es un pilar fundamental para el éxito organizacional. Como afirman Puma y Estrada (2020), los trabajadores son los agentes clave para alcanzar los objetivos empresariales, y su compromiso es esencial para el cumplimiento de la misión (Bernal Rodríguez et al., 2022).

A nivel internacional, se reconoce la importancia de un clima laboral positivo y colaborativo para garantizar el logro de los objetivos organizacionales (Navarro y Chávez, 2023). En este sentido, el recurso humano representa un activo valioso que debe ser valorado y cuidado (García y Gutiérrez, 2022).

La satisfacción laboral y el desempeño están estrechamente vinculados y son indicadores clave del éxito organizacional (Veloz, 2023). En el sector turístico, la motivación de los empleados es especialmente relevante, ya que impacta directamente en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Dueñas Reyes et al., 2024).

La motivación, entendida como el impulso interno que dirige el comportamiento hacia una meta, es un factor determinante en el rendimiento laboral. Diversos estudios, como los de Ospina y Triana (2016), Paritripti (2023), Spain (2018) y Solórzano (2020), coinciden en destacar la importancia de la motivación para aumentar la productividad, fomentar la innovación y fortalecer el compromiso de los empleados con la organización.

Los empleados motivados son más propensos a sentirse identificados con los valores de la empresa, a trabajar en equipo y a generar ideas innovadoras. Además, los incentivos, ya sean

económicos o simbólicos, pueden desempeñar un papel crucial en el aumento de la motivación y el rendimiento laboral (Solórzano Meza, 2020).

En el Hotel Memories Varadero Beach Resort no se ha realizado estudios de motivación a los trabajadores, por lo que no se conocen las variables o causas que están influyendo en la misma y su incidencia en el rendimiento del personal, así como en la satisfacción del cliente.

Por estas razones se declara el objetivo: proponer un sistema de acciones para la mejora de la motivación de los trabajadores en el Hotel Memories Varadero Beach Resort con vistas a obtener una mayor productividad laboral.

Métodos

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 los cuales se verán en el desarrollo y aplicación del procedimiento a seguir, el cual cuenta con 5 fases como se observa en la figura 1.

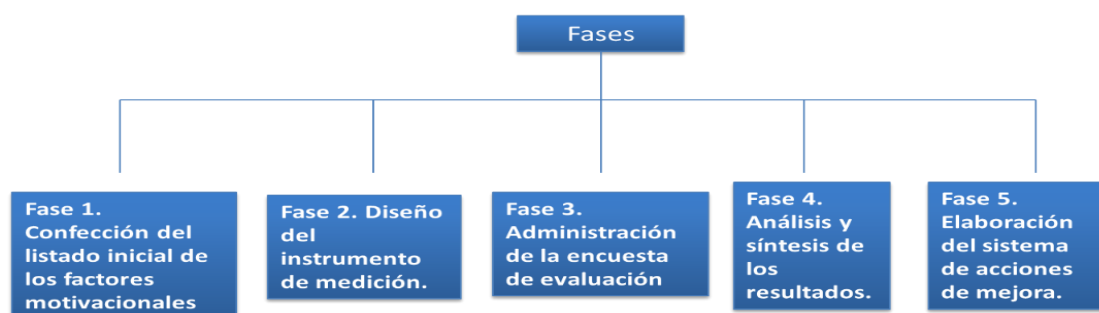


Figura 1. Procedimiento para el diagnóstico de la motivación de los trabajadores en el Hotel Memories Varadero Beach Resort.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se explica brevemente cada una de las fases:

Fase 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, se realiza una revisión documental extensa donde se analizan los datos obtenidos en el Departamento de Recursos, se entrevista al jefe de RRHH y posteriormente se toman como referencia las teorías motivacionales existentes, 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- 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 2. 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. El anexo 1, muestra los resultados del coeficiente de consenso a partir de la votación de los expertos para cada una de las preguntas.

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.

Instrumento de medición

En el anexo 2, se muestra la relación entre las preguntas a utilizar en el instrumento de medición con los factores de la de motivación al que responden según los autores de la investigación.

Fase 3. Administración 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.

Fase 4. 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.

Fase 5. 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 tiene como objetivo elevar la motivación laboral de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort y así obtener una mayor productividad del trabajo.

Resultados y discusión

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). De ahí la importancia que tiene el estudio de la misma en las organizaciones y aún más en el sector turístico donde la calidad del servicio depende en gran medida del nivel de motivación que poseen los trabajadores.

Según la fase 5 del procedimiento se pueden apreciar los resultados más relevantes alcanzados en la investigación.

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 1, se evidencia según la respuesta de los trabajadores la media de las preguntas pertenecientes a la encuesta.

Tabla 1. Resumen de las estadísticas de los elementos.

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Variance
Item Means	3,300	1,175	3,900	2,725	,296
Item Variances	1,021	,148	1,433	1,285	,076
Inter-Item Covariances	,442	-,221	,956	1,178	,050
Inter-Item Correlations	,408	-,587	,841	1,428	,074

Fuente: salida del Software SSPS.

Como aparece en la tabla 1, la media de los elementos es de 3.300, los valores mínimos promedio de 1.175 y máximos de 3.900.

En la tabla 2, se muestran los resultados de la recomendación de trabajo en el hotel.

Tabla 2. Resultados de la recomendación de trabajo en el Hotel Memories Varadero Beach Resort.

		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 el cuadro 1, se muestra los factores motivacionales que afectan a los trabajadores del hotel como resultado de la encuesta aplicada en dicho establecimiento.

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

Cuadro 1. Listado de factores motivacionales afectados como resultado de la encuesta.

Fuente: elaboración propia.

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. Parás profundizar en las causas que están afectando los factores antes mencionados se realiza una tormenta de ideas y entrevistas individuales, y los resultados se plasman en el diagrama causa - efecto que aparece en la figura 2.

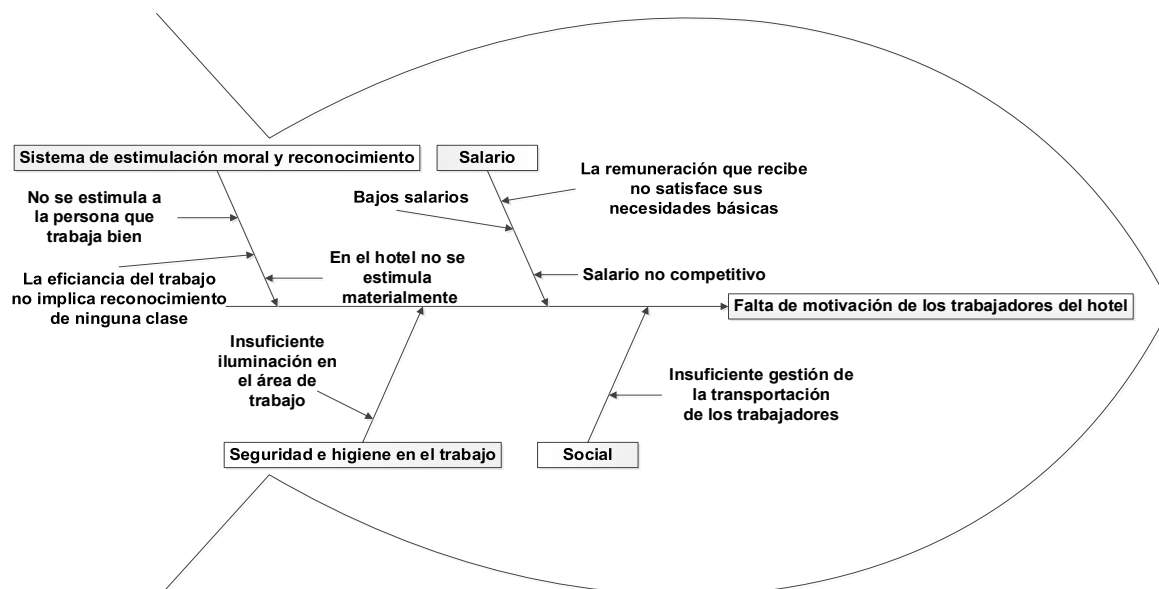


Figura 2. Diagrama causa - efecto que representa la falta de motivación de los trabajadores del Hotel Memories Varadero Beach Resort.

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente dando respuesta a la fase 6 se elabora del sistema de acciones de mejora 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.

Cuadro 2. Sistema de acciones de mejora para la motivación laboral de los trabajadores.

Factor afectado	No	Deficiencias	Medidas
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. 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 desarrollo profesional como cursos de superación. 4. Realización de cumpleaños y reuniones de disfrute colectivo.
	2	La eficiencia del trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase	
	3	En la organización no se estimula materialmente	
Salario	4	La remuneración que recibe no satisface sus necesidades básicas	
	5	Bajos salarios	1. Proponer la realización de un estudio de la escala salarial de cada trabajador. 2. Establecer pagos por resultados. 3. Plantear al buró sindical las causas que evidencian inconformidades referentes al salario de los trabajadores.
	6	Salario no competitivo	

Social	7	Insuficiente gestión de la transportación de los trabajadores	1. Tramitar en tiempo las incidencias del Transporte con la Delegación Territorial.
Seguridad e higiene en el trabajo	8	Insuficiente iluminación en el área de trabajo	1. Realizar un estudio de iluminación en los puestos de trabajo mediante el (aplicar método de los lúmenes). 2. Solucionar los problemas de mantenimiento del hotel en áreas de trabajadores (pantrys, baños de camareras, taquillas)

Fuente: elaboración propia a partir del modelo oficial de Gaviota S.A.

Conclusiones

La revisión de literatura nacional e internacional permitió sostener las bases de la investigación, y comprender la importancia de mantener los trabajadores motivados para un mayor logro de la productividad laboral.

Se identificaron 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.

A partir de los resultados se confeccionó 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.

Referencias bibliográficas

- Bernal Rodríguez, J., Dueñas Reyes, E., y Sánchez Suárez, Y. (2022). La simulación y el cronometraje de operaciones para el cálculo de recursos. Caso: Restaurante Buffet. *Ingeniería Industrial*, 43(3), 1-14. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362022000300049&script=sci_arttext&tlng=pt
- 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].
- Dueñas Reyes, E., Rodríguez Veiguela, Y., Pons García, R. C., Tanda Díaz, J., y Bernal Rodríguez, J. (2024). Atributos identificativos del producto turístico de naturaleza: Paseo por el Río. Estrategias efectivas para su comercialización. *Revista Universidad y Sociedad*, 16(3), 96-107. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202024000300096&script=sci_arttext
- 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>

- 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].
- 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].
- Paritripti, R. (2023). Tipos de motivación laboral ¡Aumenta la productividad de tu empresa! . *Vantage Circle*. <https://blog.vantagecircle.com>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta Edición ed.).
- Rodríguez, J., y García, A. (2019). Motivación laboral y desempeño en el sector turístico: Un estudio en hoteles de la rívera maya, mexico. *Estudios y perspectivas en turismo.*, 28(1), 74-90.
- 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].
- Spain, U. (2018). La motivación laboral: ¿ Qué es y cómo implementarla? <http://www.up-spain.com>
- 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>
- 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].

Anexos

Anexo 1. 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.

Anexo 2. Relación entre las preguntas y los factores motivacionales como guía para la encuesta.

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

Fuente: elaboración propia.

Contribución autoral

Leydis Arencibia Franquiz: diseño de la investigación, adquisición de los datos, análisis e interpretación de los datos, redacción del manuscrito, revisión crítica de aspectos intelectualmente importantes del manuscrito.

Lediel Domínguez Núñez: diseño de la investigación, revisión de la redacción y corrección del manuscrito, revisión crítica de aspectos intelectualmente importantes del manuscrito y conformación de las referencias bibliográficas.

Patrick D. Tang Fournierie: recolección, análisis e interpretación de los datos y redacción del manuscrito.

Azucena González Verde: análisis e interpretación de los datos, revisión crítica de aspectos intelectualmente importantes del manuscrito.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.