



**Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Turismo**



TRABAJO DE DIPLOMA

Título:

Título: Plan de acciones para la motivación laboral en el Hotel Punta la Cueva de la Cadena Islazul, Cienfuegos, para el periodo 2024-2026.

Autora: Geisy Perera González

Tutora: MsC. Kirya Tarrio Mesa.

Cienfuegos, 2023



Hago constar que el presente trabajo de diploma fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la culminación de estudios de la especialidad de Licenciatura en Turismo, autorizando a que el mismo sea utilizado por la Institución, para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos, ni publicados sin autorización de la universidad.

Firma de Autores

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido realizado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica

Nombre, Apellidos y Firma

Firma del TUTORA



Pensamiento

La motivación nos impulsa a comenzar y el hábito nos permite continuar».
Jim Ryun.



Dedicatoria

A mis queridos hijos y sobrinas, quiero dejarles la legacía de hacer obras constructivas y quiero que tengan siempre en su corazón la fortaleza para luchar por sus propias convicciones.

A ustedes mi querida madre y bella insuperable hermana, por darme todo el cariño, paciencia, apoyo, consejos y por sobretodo valor para seguir adelante.



Agradezco los consejos, cariño, afecto y ayuda de mi equipo que no solo fue de trabajo, sino de amistad y solidaridad, el cual se mantuvo firme conmigo en esta gestión. Incluyo en este equipo aquellos colegas amigos que hicieron lo propio.

Al departamento de recursos humanos de la Sucursal Islazul, a mis compañeros de trabajo por su dedicación para que nuestra institución brille con luz propia.

A las autoridades universitarias, profesores, investigadores, que con su colaboración me ayudaron no solo a cumplir con este importante trabajo investigativo, si no, a ir más allá de las metas propuestas.



RESUMEN

La motivación laboral es un componente esencial para cualquier organización. En el sector turístico es hoy una prioridad a partir la crisis que generó la pandemia de COVID-19, en la disminución del arribo de visitantes y en la estabilidad del personal en las entidades ante los periodos de confinamiento. La motivación en el sector turístico es fundamental para conseguir la integración y productividad. El siguiente trabajo de Diploma fue realizado en el Hotel Punta la Cueva de la Cadena Islazul, Cienfuegos, con el objetivo de: Elaborar un plan de acciones, que contribuya al incremento de la motivación laboral de los trabajadores del Hotel Punta la Cueva y a su permanencia en el centro.

SUMMARY

Work motivation is an essential component for any organization. In the tourism sector, it is today a priority due to the crisis generated by the COVID-19 pandemic, in the decrease in the arrival of visitors and in the stability of personnel in the entities during periods of confinement. The following Diploma work was carried out at the Hotel Punta la Cueva of the Cadena Islazul, Cienfuegos, with the objective of developing a strategy that contributes to increasing the work motivation of the workers at the Hotel Punta la Cueva and their permanence in the center. The expected impact is to develop a motivation strategy, so that once put into practice; they achieve permanence and thus achieve high levels of quality of services.

Índice.

Aspectos	Pág
Introducción	1
Situación Problemática	4
Problema de investigación	6
Idea a Defender	6
Objetivo General	7
Objetivos específicos	7
Capítulo I: La motivación laboral. Fundamentos teóricos para su estudio.	9
1.1 Antecedentes de los estudios de la motivación laboral.	10
1.2 Algunas experiencias sobre estudios realizados referentes a la motivación laboral.	13
1.3 Consecuencias de la baja motivación laboral en una organización y Su influencia	16
1.4 Motivación laboral en el turismo	18
1.5 El Plan de acción	19
1.5.1. Tipologías y Clasificaciones de Plan de Acción	20
Capítulo II: Procedimiento para el diagnóstico de la motivación laboral en el Hotel Punta La Cueva	23
2.1- Fundamentos del Procedimiento Propuesto	24
2.2.- Presentación del procedimiento propuesto para la evaluación de la satisfacción laboral.	24
Capitulo III: Fundamentación de la propuesta del plan de acciones de motivación laboral para el hotel punta la cueva.	30
Etapas No. I: Inicio de la Investigación	31
Etapas No. II: Conformación y estructuración del grupo de trabajo	33
Etapas No. III: Población o Muestra	34
Etapas No. IV: Procedimiento de Medición	34
Etapas No V: Plan de acciones de Motivación Laboral	37
Conclusiones	41
Recomendaciones	43
Bibliografía	45
Anexos	48



Introducción

Introducción

Los antecedentes teóricos del tema están en autores como: Maslow (1943) con la Teoría de la jerarquía de necesidades, Herzberg (1959), McClelland (1965), (Vélaz, 1996:11) y Vallerand (1997).

La motivación para trabajar en la empresa puede interpretarse de dos maneras: la primera que se refiere al interés del individuo por pertenecer a una firma que le proporcione un puesto de trabajo, la segunda, una vez en el puesto de trabajo, hace alusión a la disposición del individuo para cumplir con la tarea que le corresponde. (Vélaz, 1996:11). La motivación se define también como el estado emocional de una persona derivado de la influencia que ejercen determinados motivos (Koenes, 1996). también se concibe como el conjunto de procesos de carácter integral e intangible que están relacionados con el propio sujeto y con el contexto, y que están implicados en: a mayor variedad y riqueza, mayor motivación (Clark, Oswald y Warr, 1996).

Uno de los constructos más importantes en el contexto del comportamiento organizacional, pues influye directamente en el rendimiento y en la integración de los colaboradores (Knippenberg, 2000). Dicho efecto es tanto positivo como negativo, pues la falta de motivación en el trabajo influye negativamente en el desempeño de los empleados y en la productividad, amenazando el bienestar y la estabilidad de toda organización (Kleinbeck y Furhman, 2000).

El autor Álvarez (2001), informa que la necesidad de reconocimiento moral y material, los inadecuados métodos y estilos de dirección, así como, la insatisfacción con la evaluación, constituyen causas que influyen en los índices de fluctuación laboral.

En el sector turístico, el capital humano marca la diferencia y le otorga competitividad a la organización, sin embargo, este concepto aún no ha sido asimilado totalmente por el sector, Fernández (2004), afirma que el control del proceso de turismo por sí mismo no garantiza la satisfacción, es imposible garantizar la calidad del turismo con unos recursos humanos poco motivados, fidelizados y deficientemente formados; más aún si los responsables, directivos y trabajadores desconocen el nuevo paradigma turístico; las nuevas tendencias para el turismo se apuntan y deben, por tanto formar parte de una manera horizontal de cualquier proyecto formativo turístico que se precie de ello.

La motivación como señalan Latham y Ernst (2006), es un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión

temporal, etc.). Por consiguiente, resulta evidente la relación dinámica de los procesos implicados, su carácter subjetivo y la importancia de los factores situacionales

El trabajo constituye la actividad característica que los hombres desarrollan en la empresa, por eso la pregunta de la motivación en el trabajo coincide, en buena medida, con la pregunta sobre motivación en la empresa. Así lo afirman Melián y Verano (2008:167), las prácticas de motivación en las empresas no sólo se emplean para evitar la rotación de personal sino para influir positivamente en el rendimiento también está relacionada con el esfuerzo que el trabajador realiza (Sánchez, 2008).

En la literatura existen numerosas definiciones de la motivación siendo una de las variables más estudiadas en psicología social, La motivación laboral también está relacionada con el esfuerzo que el trabajador realiza (Sánchez, 2008). sobre todo, en el caso de los jóvenes (Quijano y Navarro (2012) De Cooman (2013), puso de manifiesto que el uso de habilidades en el trabajo se traduce directamente en un aumento en la satisfacción, y ésta a su vez deriva en un aumento de la motivación que dará como resultado final un mayor esfuerzo en las tareas

En el estudio realizado por De Cooman, Stylen, Van den Broeck, Sels y De Witte (2013), se puso de manifiesto que el uso de habilidades en el trabajo se traduce directamente en un aumento en la satisfacción, y ésta a su vez deriva en un aumento de la motivación que dará como resultado final un mayor esfuerzo en las tareas. Por otra parte, en los estudios sobre motivación en el trabajo existe acuerdo de la relación directa entre el tipo de tareas que lleva a cabo el trabajador y la motivación que experimenta además se define como un estímulo personal que activa la intencionalidad de una persona para llevar a cabo todo tipo de actividad o comportamiento dirigido a alcanzar una meta u obtener un logro (Rubio, 2016).

El sector turístico se vio obligado a frenar su actividad drásticamente durante muchos meses, prácticamente dos años (Sobaih, Elshaer, Hasanein y Abdelaziz, 2021). Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), las llegadas de turistas internacionales descendieron casi un 30% en 2020 a nivel mundial.

La magnitud del declive del sector turístico y su efecto negativo en el empleo ha amenazado el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, lo que tiene una repercusión directa sobre la satisfacción de los clientes, derivada precisamente del grado de desempeño de los colaboradores y de la calidad del contacto personal y profesional (Dorta-Alfonso y

González-de la Rosa, 2021). Por tanto, la motivación de los empleados en el sector hotelero influye en las ventas y en el rendimiento comercial y financiero de las empresas turísticas.

La COVID-19 ha constituido una de las pandemias más dañinas de los últimos años de la historia de la humanidad. Dada la gran velocidad de transmisión y sus adversos efectos, los gobiernos de todo el mundo se vieron obligados a imponer cierres y restricciones en todos los ámbitos de la sociedad (Carracedo, Puertas y Martí, 2021). La industria del turismo ha sido una de las más afectadas por esta pandemia, pues prácticamente todo El mencionado problema laboral sufrido por el sector del turismo y del alojamiento han repercutido negativamente en la motivación laboral, con consecuencias negativas sobre el rendimiento, la productividad y la integración de los trabajadores en la organización (Dorta-Alfonso y González-de la Rosa, 2021).

La crisis ha supuesto una caída de los ingresos por el turismo internacional entre 300.000 y 450.000 millones de dólares en el año 2020 (Barrientos, Martínez, Altamirano y Caldevilla, 2021). Particularmente los restaurantes, los hoteles y otros alojamientos fueron los que más restricciones sufrieron.

En estos momentos, la motivación laboral, debe ser el “motor” que influya en la realización de las diferentes actividades de los trabajadores del sector, fomentando el rendimiento de cada uno de ellos, de ahí su importancia crítica (Bohórquez, Pérez, Caiche y Benavides, 2020).

Es de destacar que la motivación de los empleados, tiene un componente de foco, grado y duración sobre todo los objetivos relacionados con el ámbito social (UNWTO, 2020).

Debido a que en la actualidad la retribución económica ha dejado de ser el principal elemento motivador, destacando otros factores tales como la flexibilidad, las medidas de conciliación o el desarrollo personal, hoy en día se ha consolidado el concepto de salario emocional. En parte ello es debido a que se ha constatado que el dinero no lo es todo en términos de motivación, motivo por el cual los directivos deben centrarse ahora más que nunca en diseñar y aplicar incentivos no económicos para incrementar la motivación de los trabajadores, así como en la reducción de los factores desmotivadores

La preservación de los recursos humanos debe constituir un objetivo estratégico de la organización laboral, al permitir aprovechar las capacidades, destrezas y experiencias de los trabajadores en su propio desarrollo y fomentar el sentimiento de pertenencia obteniendo motivación laboral

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en marzo de 2011, se aprecia que la motivación laboral se considera una deficiencia de la economía cubana por lo que se proponen soluciones a corto plazo para combatirla. Además, en los documentos del VII Congreso de esta misma organización política, que tuvo lugar en mayo de 2017, y del VIII Congreso, en abril de 2021, el término aparece reflejado en cinco y tres ocasiones, respectivamente. En ambos, se considera parte de los aspectos que hay que tener en cuenta para el logro de una sociedad socialista y próspera; está incluido en uno de los principios rectores con el propósito de alcanzar una nación soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible, donde se argumenta que hay que aumentar los niveles de la misma y, por último, se aprecia en los objetivos generales como uno de los componentes a asegurar.

Actualmente dentro de las situaciones difíciles o problemas de resolver para las empresas se encuentra el proceso psicológico de la motivación, ya que no se apunta a un modelo de intervención efectivo para mejorar el desempeño, la calidad de resultados del trabajo de los colaboradores y la calidad de vida laboral en la organización (Molina Morán, 2013).

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos (López Más, 2005)

SITUACIÓN PROBLÉMICA

En la actualidad, los directivos y gerentes de las instalaciones turísticas, no estudian cuáles son las causas y las consecuencias de la baja motivación laboral, lo que influye en la organización y el buen desempeño de la entidad, esto la mayoría de las veces genera frustración y estrés, debido a esto las cadenas hoteleras deben de detectar las necesidades e intereses de los trabajadores, para diferenciar que los motiva a tener un mejor desempeño productividad y la necesidad de profundizar en las posibles causas que afectan la baja motivación laboral

Es compromiso y responsabilidad de los directivos de los hoteles, tener estrategias sólidas para motivar al personal, es por eso que en esta investigación se estudiará el grado de motivación laboral, ya que bien dirigida, podrá aportar una alternativa ante los conflictos que se presenten.

En el Banco de Problemas de la Cadena Islazul, Cienfuegos, en el apartado de los Recursos Humanos, se señalan con insuficiencias:

- ✓ La inestabilidad de la fuerza de trabajo
- ✓ La falta de reconocimiento de los trabajadores
- ✓ El envejecimiento de la fuerza de trabajo
- ✓ La poca correspondencia entre los planes de capacitación y las necesidades del personal vinculados a los procesos claves
- ✓ Tur empleo no da respuesta oportuna a las necesidades de personal capacitado para los procesos fundamentales
- ✓ Falta de profundidad en las evaluaciones del desempeño
- ✓ Desmotivación de los trabajadores

El Hotel Punta la Cueva de la Cadena Islazul, Cienfuegos cuenta con la categoría dos estrellas. Se encuentra ubicado a 15 minutos del centro de la ciudad de Cienfuegos y muy cerca del Aeropuerto Internacional. Se inaugura el 4 de diciembre de 1993 como propiedad de la Empresa de Restaurantes y Alojamiento del territorio y en 1995 pasa a la Cadena Islazul.

A partir del análisis de diferentes fuentes documentales en el departamento de recursos humanos de la institución, se pudo concluir, que las bajas otorgadas en el cierre 2022 evidencian las siguientes regularidades:

- ✓ La oferta de la demanda de recursos humanos en el mercado
- ✓ La coyuntura económica, y las oportunidades de un empleo en el mercado del trabajo
- ✓ Fenómenos internos como la política salarial, la política de beneficios de la organización, el tipo de supervisión ejercida sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional localizados dentro de la instalación, el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización
- ✓ Las condiciones físicas ambientales del trabajo ofrecidas por el hotel
- ✓ La política de reclutamiento y selección de recursos humanos, los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos
- ✓ La política disciplinaria desarrollada en el hotel punta la cueva
- ✓ Los criterios de evaluación del desempeño y el grado de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la instalación
- ✓ La retribución económica no es suficiente fuente de motivación laboral, el trabajador espera recibir además un salario emocional, es decir, toda retribución distinta del

dinero es una forma de pago no económica la que los hace sentir especial, esta puede ser el reconocimiento por parte de los superiores, el fomentar el sentimiento de autonomía y responsabilidad, son fuentes de motivación. El hotel debe invertir en estos factores, que implican bajos costos y aumentan la motivación del trabajador

En muchas ocasiones al no guiar esa motivación puede afectar directamente al hotel, porque va a conducir a una desmotivación laboral, siendo un problema para el trabajador y el hotel. Por lo tanto, la desmotivación laboral no es patrimonio solamente de los trabajadores, sino también de los supervisores, jefes de área y directivos, y se tienen que hacer responsable de ello la productividad llega a reducirse cuando los trabajadores no se sienten a gusto en su lugar de trabajo

El presente estudio busca servir de aporte al área de recursos humanos, como supervisores, jefes de área, directivos y gerentes, que no cuentan con estrategias sólidas para motivar a los trabajadores.

Esta situación relacionada con otros factores ha generado que en el hotel Punta la Cueva se agudice la movilidad de los trabajadores hacia otros hoteles, en el último año 2022 se produce la pérdida de personal calificado y no siempre las personas que abandonan la institución son aquellas que la administración necesita que lo hagan.

Al cierre del 2022, **37** trabajadores fueron bajas solicitadas **13** salidas del país **21** se trasladaron a otro hotel **6** de ellos a la misma cadena Islazul **11** a otra cadena hotelera y **4** se trasladaron a otra empresa no hotelera y **3** sanciones con separación definitiva responden a dos trabajadores y un directivo

Todo lo anteriormente planteado condujo a la formulación del siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir a la motivación laboral de los trabajadores del Hotel Punta la Cueva?

Idea a defender

Un plan de acciones de motivación laboral contribuirá a la permanencia de los trabajadores en el Hotel Punta la Cueva de la Cadena Islazul, Cienfuegos.

Objetivo general: Elaborar un plan de acciones, que contribuya al incremento de la motivación laboral de los trabajadores del Hotel Punta la Cueva y a su permanencia en el centro.

Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar los niveles de motivación que presentan los trabajadores del Hotel Punta la Cueva
- ✓ Identificar las brechas motivacionales de los trabajadores del Hotel Punta la Cueva de la Cadena Islazul, Cienfuegos.
- ✓ Elaborar un plan de acciones para el incremento de la motivación laboral en el Hotel punta la cueva

Metodología empleada

Nivel teórico

Histórico-lógico: se utilizó para precisar los antecedentes históricos, las tendencias y regularidades que se manifiestan en el objeto de investigación.

Analítico- sintético permitió el procesamiento de toda la información teórica y empírica del comportamiento organizacional específicamente de la motivación, así como de la fluctuación laboral potencial, lo que permitió evaluar el grado de influencia que tiene dentro de la organización la misma; y la elaboración del informe final de la investigación

Inductivo-deductivo: permitió valorar las causas de la fluctuación laboral potencial y su relación con motivación laboral de los profesionales de la institución, y determinar las acciones y/o recomendaciones para favorecer la motivación laboral en dependencia del diagnóstico realizado.

Nivel empírico:

La revisión de documentos: para obtener información acerca del estado real de la instalación hotelera, lo que permitió el diagnóstico de su situación.

Encuestas que permitirán explorar las dimensiones de la motivación laboral y constatar sus posibles causas.

Se ofrece un enfoque metodológico para la investigación de la motivación laboral y así como el diagnóstico de la motivación laboral en el hotel punta la cueva, lo que propició recomendar un conjunto de acciones y/o recomendaciones para el mejoramiento de la motivación laboral en la institución

La tesis está estructurada en, introducción, tres capítulos, conclusiones y recomendaciones. El primer capítulo trata los fundamentos teóricos que sustentan la motivación laboral y fluctuación laboral, el segundo capítulo la caracterización del Hotel Punta la Cueva revelando el resultado del estudio diagnóstico, y en el tercer capítulo se

tratará la fundamentación de la propuesta del plan de acciones de motivación laboral para el hotel punta la cueva.



Capítulo I

Capítulo 1: La motivación laboral. Fundamentos teóricos para su estudio.

En el presente capítulo se presenta un análisis sobre los antecedentes teóricos del estudio de la motivación laboral, a partir de investigaciones desarrolladas en varias esferas por autores nacionales y extranjeros. Se fundamenta la importancia que tiene el estudio de la motivación laboral para el buen funcionamiento de las organizaciones.

1.1. Antecedentes de los estudios de la motivación laboral.

A partir de la década de los años 50 del pasado siglo, los estudios motivacionales adquieren gran relevancia, existen estudios valiosos como son: la teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow, la teoría X y teoría Y de McGregor, la de la motivación – higiene de Herzberg, ERG de Alderfer, la teoría de McClelland de las necesidades, teoría de las metas, del reforzamiento, de la equidad, de las expectativas; los estudios que tienen en cuenta las determinantes ambientalistas de la motivación de Atkison y el modelo contingencial de motivación de Vroom, entre otros.

En los estudios realizados sobre esta problemática se encontraron aportes del movimiento de Relaciones Humanas, referidos a la repercusión de la motivación laboral en los resultados del trabajo, tanto individual como colectivamente, valorando la posición relevante del hombre en este proceso y la importancia de las relaciones interpersonales y la cohesión en dichos resultados.

La Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), es una de las teorías sobre la motivación más conocida y popular en el marco de la psicología del trabajo. La propuesta principal de esta teoría es que las necesidades humanas determinan la motivación del sujeto, y se ordenan en una serie de niveles, es decir, en una jerarquía de importancia (Dohlman, DiMeglio, Hajj y Laudanski, 2019). Esta jerarquía está representada gráficamente por una pirámide dividida en cinco niveles diferentes.



El primer nivel de la pirámide lo ocupan las necesidades fisiológicas. Le siguen las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, la necesidad de autoestima y, por último, la necesidad de autorrealización, que se encuentra en el nivel más alto de la pirámide. Según Maslow, cuando una necesidad inferior ha sido satisfecha, ésta ya no actúa como motivador, y las necesidades del siguiente nivel jerárquico exigen ser satisfechas y se convierten en la influencia motivadora. Por lo tanto, para motivar un cambio de comportamiento, el directivo debe atender a dicho proceso y dirigir la atención al siguiente nivel superior, para así influir en la satisfacción de esas necesidades del trabajador.

El autor propone una interacción mecánica entre lo biológico y lo social, lo que limita el estudio al no poder explicar el papel de la personalidad en el proceso de su propio desarrollo, a pesar de esta limitación, los estudios realizados son de gran valor, al hacer un análisis sobre las personas autorrealizadas y su relación con los mecanismos de la motivación humana.

Maslow hace una proyección rígida de pasos, donde plantea que hasta tanto no sean satisfechas las necesidades inferiores, el hombre no estará en condiciones de satisfacer las necesidades superiores. Sin embargo, se ha demostrado en diferentes investigaciones que todo depende de la jerarquía de las necesidades de cada persona y como se tienen en cuenta en cada cultura.

La Teoría de Maslow es una teoría muy extendida, pero dicha teoría no explica con claridad y de forma exacta la complejidad del comportamiento del trabajador (Pruneda, 2014). Por otra parte, se critica a la teoría de Maslow el carácter limitado de las categorías de necesidades, así como la rigidez del orden jerárquico de las mismas. Por último, el directivo debe, además de gestionar externamente la motivación del colaborador, fomentar que el colaborador desarrolle su motivación interna. Por tanto, Maslow hace sobre todo referencia a la satisfacción externa de las necesidades, no a la automotivación por parte del colaborador (Dohlman, et al., 2019).

Otra de las teorías, es la de Frederick Herzberg (1959), se basa en la teoría de Maslow. El autor llevó a cabo un estudio motivacional con 200 trabajadores a los que pidió que relatasen los momentos en los que se habían sentido excepcionalmente bien (satisfactoriamente) o mal (insatisfactoriamente) en su trabajo (Dinibutun, 2012). Herzberg clasificó los factores satisfactorios como motivacionales y los insatisfactorios como factores de higiene. Los factores motivacionales son aquellos relacionados con el ámbito interno propio del sujeto y son los factores que más se relacionan con la motivación (logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y progreso), mientras que los factores de higiene son los que impiden la satisfacción y se relacionan en menor medida con la motivación

(política y administración de la empresa, supervisión técnica, salario, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo).

Teoría de los dos factores o de la motivación – higiene, que toma como punto de partida la pregunta ¿Qué desean las personas de sus puestos? Al categorizar estas respuestas se llega a la conclusión de que lo contrario a la “satisfacción” es la no satisfacción y lo contrario de la “insatisfacción” es la no “insatisfacción”, planteando que los factores que conducen a la satisfacción laboral están separados y son diferentes de los que conducen a la insatisfacción laboral, por lo tanto, los administradores que tratan de suprimir los factores que producen la insatisfacción laboral pueden propiciar satisfacción, pero no la motivación. De este estudio, Herzberg determinó que los factores extrínsecos o de higiene y mantención, son entre otros: las políticas institucionales; la supervisión; las relaciones interpersonales; condiciones laborales y el salario, por lo que cuando estas son convenientes, las personas no estarán insatisfechas, pero ello no quiere decir que estén motivadas, de ahí que los factores intrínsecos o motivadores como son las posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento, trabajo interesante y la responsabilidad; sean las características que las personas encuentran intrínsecamente gratificantes, teniendo un efecto más largo sobre las personas y constituyendo motivantes fundamentales hacia el trabajo pues algunas personas, en determinadas condiciones, trabajan independientemente de tener sus necesidades económicas satisfechas o insatisfechas.

La Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland (1965) sugiere que las necesidades de nivel superior en la jerarquía de Maslow son las más importantes en el contexto de trabajo, porque a medida que pasa el tiempo se refuerzan y adquieren gran importancia, gracias a las experiencias que obtiene cada persona en el lugar de trabajo. McClelland identificó tres factores motivacionales principales que están relacionados entre sí: el motivo de logro, el motivo de poder y los motivos afiliativos (Dinibutun, 2012). Las personas con una alta necesidad de logro tienen una predisposición a luchar por el éxito, es decir, se sienten motivadas para obtener la satisfacción mediante la realización de una tarea u objetivo difícil y desafiante. Por otro lado, las personas con una fuerte necesidad de poder quieren influir directamente en los demás haciendo sugerencias, dando sus opiniones y evaluaciones. Por último, las personas que tienen una gran disposición a mantener relaciones fuertes y afectuosas con amigos y familiares intentan ser agradables o dar apoyo emocional. Según esta teoría, los directivos parecen tener una mayor motivación de logro que de afiliación (Khurana y Joshi, 2017). Finalmente, este autor considera que los subordinados solo tienen motivación extrínseca y los directivos motivación intrínseca.

Tabla 1: Teorías sobre la motivación

Enfoque	Autor	Teoría	Año	Esencia
Por qué (Necesidades y motivos)	Maslow	Teoría de la jerarquía de	1943	Pirámide de Necesidades
	Herzberg	Teoría de los dos factores	1959	Motivación e Higiene
	McClelland	Teoría de las necesidades adquiridas	1965	Necesidad de logros, afiliación y poder

1.2 Algunas experiencias sobre estudios realizados referentes a la motivación laboral.

En Cuba, se han realizado investigaciones sobre motivación laboral, se hará referencia a las desplegadas por González Serra D. (1995), en las respuestas dadas a la pregunta ¿por qué y para qué trabajas en tu puesto actual?; asumida por la autora en el desarrollo de la investigación ajustándola a 5 razones o causas. Las mismas se les aplicaron a ferroviarios, innovadores, empleados administrativos, constructores navales, profesores de preuniversitarios y universitarios. Las motivaciones dominantes hacia el trabajo expresadas por los encuestados fueron: porque me gusta el trabajo que realizo, para cumplir con mi deber, para ser útil, para ganar dinero, para cumplir con la Revolución, para cumplir con mi cónyuge e hijos.

El autor en diferentes investigaciones correlaciona la respuesta a esta pregunta con los trabajadores ausentistas y no ausentistas (1979), con los cumplidores e incumplidores (1981) y en 1982 se aplicó la técnica a tres grupos: obreros, trabajadores de servicio y profesores universitarios cuyas respuestas fueron comparadas entre sí.

Los profesores mencionan en mayor medida que trabajan porque les gusta su trabajo, porque tenían intereses cognoscitivos hacia su trabajo, para cumplir con su deber y para ser mejor valorados socialmente. Por su parte los de servicio expresaron en mayor proporción que los profesores, trabajar para ganar dinero y en mayor proporción que los obreros, porque le gusta su trabajo.

Este autor observó, que, a pesar de las notables diferencias, que los motivos del deber y político morales jugaron un importante papel en los tres grupos, ocupando el mismo lugar en la jerarquía de sus motivaciones hacia el trabajo.

Las conclusiones más importantes a las que llega el autor en los 12 años de experiencia en la investigación empírica se centran en la necesidad de desarrollar armónicamente lo

extrínseco e intrínseco, lo material y moral en la motivación hacia el trabajo y la importancia de las motivaciones político-morales en los trabajadores.

Se consultaron las investigaciones de Pérez de los Santos Y Rojas Velásquez (2001), realizadas en Venezuela a una muestra de docentes en la tercera etapa de la escuela básica y media (diversificada y profesional) para determinar el perfil de motivación para el trabajo, se buscaron algunas relaciones entre las variables tipo de institución, cargo de desempeño del docente y sexo, y la variable dependiente perfil de motivación para el trabajo de docentes con los indicadores: condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas, condiciones motivacionales externas antes mencionadas, llegando a la conclusión en el indicador condiciones motivacionales internas de que la autorrealización y el poder parecieran ser dos factores latentes en la muestra seleccionada, indistintamente si la actividad laboral se realiza en instituciones públicas o privadas.

A juicio de los autores esto podría interpretarse como el ejercicio de dominio sobre los medios que permitan acceder o mantener el control y una motivación interna construida sobre estos factores, se centra en objetivos personales independientemente de los trazados por la institución educativa, que podría explicar en cierta medida el fracaso administrativo de algunas de ellas.

El indicador medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas, se centra en las normas, los valores y la dedicación a la tarea, es a juicio de los autores un reflejo de la voluntad de los docentes de preservar un sistema normativo con valores definidos que orienten la acción docente y, simultáneamente, un deseo de dedicar el tiempo y el esfuerzo a las responsabilidades delegadas.

En el caso de las condiciones motivacionales externas, los docentes reclaman la necesidad de actividades en equipo, del trabajo cooperativo, el poder aprender de sus colegas, participar y comprometerse en acciones de grupo, tener un trabajo variado y recibir retroalimentación de su desempeño (siendo una tendencia más acentuada en las instituciones privadas) lo que los profesores consideran que sería un gran estímulo para su desempeño en el trabajo.

El salario es ubicado entre los últimos indicadores, tanto en las escuelas privadas como las públicas, quizás porque escapa de los docentes influir en las decisiones acerca del mismo. Teniendo en cuenta el sexo, los autores llegan a la conclusión que las necesidades de autorrealización y el poder se mantiene como factores significativos para ambos sexos, así como la aceptación de normas y valores no es diferente entre ambos. Para ambos, la

pasividad, la expectativa de las imposiciones de la institución y las decisiones de las autoridades no tienen importancia como factores motivantes para el trabajo.

Pita Ventura (2006), realiza un estudio ante la necesidad de profundizar en las posibles causas que afectan la motivación laboral de los profesores del Instituto Superior Pedagógico de Holguín.

Hace un análisis de algunas de las teorías que sustentan el estudio de la motivación laboral a partir de estos presupuestos teóricos se proponen dimensiones e indicadores para su estudio. Además, se ofrece acciones y/o recomendaciones, a partir de los resultados del estudio, para favorecer la motivación laboral de los profesores de la Institución.

Concluye el estudio que los indicadores referidos a los factores motivadores del trabajo que influyen en los profesores que manifiestan la baja motivación laboral están dados por: justeza del tratamiento laboral, estimulación y participación en la toma de decisiones; no son satisfechas las necesidades de reconocimiento y autorrealización, presencia de estados emocionales negativos, y afectación de la esfera inductora de la personalidad.

En el sector turístico, fueron consultadas, las investigaciones de De la Torre Batista, (2003), que aborda las principales necesidades que poseen los trabajadores en el área del Turismo en la provincia de Holguín, así como los factores que inciden en la motivación laboral en dos momentos: inicial y actual. La metodología está sustentada por un estudio descriptivo con métodos cualitativos y cuantitativos.

Las necesidades que más predominan en este estudio, son las de seguridad expresada como: tener cada día más clientes, mantenerse en sus trabajos. Los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos fueron mencionados en los dos momentos analizados. Dentro de los intrínsecos se encontraron: lograr los objetivos de la institución, cumplir el plan, es importante para el país; y de los extrínsecos: contenido de trabajo, oportunidad de superación, que los clientes se sientan satisfechos y regresen.

Romaní Bendig, Espinosa Manfugas (2021), en el estudio, Satisfacción laboral del personal de servicios de alimentos y bebidas en hoteles de La Habana, en se realizó en dos hoteles de La Habana pertenecientes a uno de los grupos hoteleros del Ministerio de Turismo, con el objetivo de determinar la satisfacción y motivación laboral del personal que labora en las áreas de servicios de alimentos y bebidas. Donde se determinó que los trabajadores se sienten comprometidos con su labor. El reconocimiento del trabajo, la superación personal, promover el trabajo en equipo, y el colectivo de trabajo son las variables que más inciden en la satisfacción del personal.

1.3 Consecuencias de la baja motivación laboral en una organización y Su influencia

El abordaje de la problemática de los recursos humanos, se dirigen a la retención de los mismos en la organización después que se ha invertido en su reclutamiento y selección, para sensibilizarlos con la variedad y complejidad de tareas a desarrollar. Este debe constituir un objetivo estratégico de la institución pues se hace necesario aprovechar al máximo las capacidades, destrezas y experiencias de los profesores y promover el sentimiento de pertenencia a ésta.

La baja Motivación laboral catalogado como fenómeno que ha afectado la productividad empresarial representa una pérdida de recursos vitales para la consecución de sus objetivos.

El aprovechamiento del capital humano constituye uno de los problemas que frecuentemente se presentan en las empresas cubanas, que puede ser ocasionado tanto por las insuficiencias de la gestión de recursos humanos como por las expectativas y necesidades de los trabajadores, afectando no solo la productividad, sino también su cultura y su marca empleadora que responde a la baja motivación laboral.

En los momentos actuales, en Cuba la motivación laboral ha cobrado auge debido a que durante los últimos años se ha incrementado la inestabilidad del personal y los niveles de desaprovechamiento del capital humano, principalmente en las empresas estatales como consecuencia del incremento acelerado del sector privado. En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, específicamente en el lineamiento 143 se expresa: "Favorecer la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, en particular de los jóvenes, como forma de contribuir a los fines de la sociedad y a la satisfacción de sus necesidades". Además, en el eje estratégico: potencial humano, ciencia, tecnología e innovación contenido dentro del Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, aprobado en el VII Congreso del Partido, expresa como primer objetivo general asegurar la atención, protección, motivación y estabilidad del personal altamente calificado, de mayor experiencia y de difícil reemplazo acorde con su perfil profesional y científico, así como el desarrollo de los jóvenes talentos en su vida laboral.

Con la actualización del Modelo Económico Cubano, se pretende dar solución a las dificultades. Esto evidencia la necesidad de lograr niveles superiores de aprovechamiento del capital humano como el recurso más importante con que cuentan nuestras organizaciones y lograr la estabilidad laboral.

La fluctuación laboral como impacto de la baja motivación laboral es abordada por varios estudiosos, entre los que se encuentra a Robbins S.P. (1993). En sus estudios de

comportamiento organizacional denomina este fenómeno como rotación, entendido como “la sustitución del personal que abandona por voluntad o involuntariamente una organización para siempre”. Por su parte Chiavenato I. (1990) en su libro la Administración de los recursos humanos, plantea que la rotación de recursos humanos Él analiza la rotación como un efecto de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización, sobre la actitud y el comportamiento del personal.

Para Cuesta (2005), la fluctuación de personal es la relación que se establece entre el conjunto de personas que ingresan y salen de la organización, ya sea voluntaria o involuntariamente. Se expresa generalmente a través de una relación porcentual en el transcurso de cierto período de tiempo, transformándose en el indicador de movilidad de los empleados en el mercado laboral. Casi siempre se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos y promover acciones.

La baja motivación laboral se obtiene en la organización a partir de una información primaria y que está dada por factores internos del hotel y factores internos que socialmente inciden en el comportamiento de los trabajadores, entre las causas que les pueden llevar a tomar esa determinación están un conflicto con un superior, que han conseguido un empleo en otra empresa, que, por motivos familiares o personales, e involuntaria que se realiza sin que se cuente con el deseo del empleado. Puede tener lugar por distintas causas, como pueden ser una medida disciplinaria, un bajo o inadecuado desempeño de su trabajo, una reducción de la plantilla porque la empresa no se encuentra atravesando un buen momento, una reestructuración de la organización.

Las causas más comunes que, desde el punto de vista laboral, han aumentado la rotación de personal en las organizaciones en los últimos años se encuentran las relacionadas con el contenido del trabajo y los salarios. Cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros.

Como otra posible causa de la baja motivación laboral se puede señalar las condiciones laborales deficientes, cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado, hace que éste se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación de personal. Unido a esto puede estar un pobre sistema de estimulación moral y material por parte de la empresa lo que constituye una consecuencia de la baja motivación laboral que en algunos casos deciden marcharse de la misma.

Otro aspecto importante a tener en cuenta de la baja motivación laboral puede ser las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la organización a sus trabajadores y también la inconformidad que puedan tener estos con los métodos y estilos de dirección de la empresa. Las entidades que poseen escasos beneficios para sus trabajadores pueden ser víctimas de una alta fluctuación laboral ya que dentro de los motivos personales que provocan a los recursos humanos moverse de sus puestos de trabajos están los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte. (Bedoya, 2003)

1.4 La Motivación Laboral en el Sector Turístico

El turismo es considerado un sector de gran relevancia ya que es una fuente de crecimiento económico y de generación de empleo. A nivel internacional, contribuye con el 10.3% del PBI mundial y registra 1,7 billones de dólares de ingresos (OMT, 2020). Por tanto, en lo que refiere a la generación del empleo, el sector origina 330 millones de trabajos en el mundo, tanto directos como indirectos, y por cada empleo generado directamente por el turismo se crea un empleo y medio indirecto en sectores relacionados (WTTC, 2020). Sin embargo, muchos de los estudios sobre el empleo en turismo señalan las precarias condiciones laborales que genera, tales como los salarios bajos, largas jornadas laborales, empleo atípico, segregación de género horizontal, entre otros (Cañada y Sud, 2019). Todas estas características pueden ser consideradas en los estudios sobre la satisfacción laboral en las organizaciones del sector, ya que la misma juega un papel relevante al ser un resultado de las percepciones de los trabajadores frente a sus condiciones laborales.

El sector turístico fue uno de los más golpeados por los efectos de la COVID 19 y la crisis económica mundial, aunque en la actualidad esté en crecimiento y así lo corroboran los datos ofrecidos por el Barómetro OMT del Turismo Mundial, 2023, donde se hace un seguimiento regular de las tendencias del turismo a corto plazo con el fin de proporcionar a los agentes turísticos un análisis actualizado del turismo internacional.

El turismo internacional recuperó el 87% de los niveles previos a la pandemia en el período enero-septiembre de 2023 (16% frente a 2019), respaldado por una demanda fuerte en el tercer trimestre de 2023, nivel de ocupación e ingresos, esto no se está traduciendo proporcionalmente en aumentos del empleo en el sector, siendo la temporalidad y la precariedad una de las características de las nuevas contrataciones, a nivel internacional.

Todo ello ha dado como resultado, entre otras cosas, la disminución de la motivación laboral, una variable fundamental en el ámbito de los recursos humanos debido a su impacto directo en la productividad y en la integración de los colaboradores.

Por último, y como consecuencia de lo anterior, se ha producido una disminución de la motivación laboral, tal y como se pone de manifiesto en los estudios elaborados por el Banco Central Europeo respecto a la opinión de los empleados como de los empleadores (Eurofound, 2012).

El turismo constituye una actividad primordial en la economía de un país y fracción del éxito de éste, es el hotelería como parte de la cadena de valor conformada por transporte, alojamiento, intermediación y ocio, además de entender que la persona que viaja antes de ser huésped, es turista (Martínez, 2020). El turismo como industria es un fenómeno que ha adquirido una presencia creciente en la dinámica económica internacional, para naciones y regiones del mundo, constituye una de sus actividades fundamentales, generadora de ingresos, empleo y desarrollo. En su concepción se distingue por la búsqueda de la variedad de experiencias y ámbitos diferentes a los que rodean la vida cotidiana de las personas, busca una imagen diferenciada y definida, que identifique el lugar que se visita.

Por sus características, tiene un importante impacto en el sector económico y en las relaciones sociales de los lugares donde se practica, también en los lugares de origen de los turistas, que regresan portadores de nuevas experiencias y de otra visión del mundo. Constituye uno de los fenómenos más importantes del presente siglo y acontecerá la actividad comercial con mayor alcance económico y social de mayor notabilidad en el presente siglo.

El sector del turismo en Cuba, considerado a partir del derrumbe de la URSS y desaparición del campo socialista sector emergente de la economía cubana, constituye una de las principales fuentes de ingreso a la economía del país y dentro del mismo los servicios hoteleros juegan un importante papel por su contribución y aportes al desarrollo económico.

En el turismo contemporáneo, el sector hotelero requiere plantearse metas y realizar cambios dirigidos a ofrecer servicios de mayor versatilidad, mediante la aplicación de nuevas estrategias, con el fin de alcanzar y mantener una posición competitiva favorable. La excelencia en los servicios constituye el valor máspreciado en la entrega del servicio de un nivel superior, filosofía esta que debe guiar a las empresas para alcanzarla, requiriendo de la motivación, el compromiso y la firme voluntad de todos los que conforman la organización, por lo que se requiere de un clima de bienestar laboral en los grupos de trabajadores para alcanzar estas expectativas.

Un aspecto que debe tenerse en cuenta permanentemente para lograr un clima que refleje bienestar laboral es la necesaria alineación de intereses trabajador-empresa-sociedad lo que implica a su vez tener en cuenta la estrecha relación entre los motivos-necesidades-satisfacción-bienestar laboral y el adecuado balance de ellos para obtener un desempeño exitoso. Es preciso insistir que cuando la alta dirección ve que los trabajadores cumplen con las expectativas de la empresa, deben conocer también cuáles son las expectativas de sus trabajadores, sus satisfacciones e insatisfacciones.

Como respuesta a la necesidad de preservación y desarrollo de las conquistas sociales alcanzadas en Cuba la economía cubana en general y el sector del turismo en particular requieren de un perfeccionamiento constante; como es el caso de la presente investigación que pretende mejorar los estándares de calidad en función de la motivación laboral en el sector hotelero.

1.5 El Plan de acción

Los diseños de planes de acción han sido abordados por diversos autores de los campos de la gestión y la administración.

Definiciones Plan de Acción

De la Estrategia y los Planes de Acción, Mintzberg y Brian (1997) sostuvieron teóricamente que la estrategia es un plan que articula e incorpora, todas las políticas y metas organizacionales y en paralelo define la secuencia u orden lógico y pertinente de todas las acciones a ejecutar.

Una estrategia es un puente para conseguir una situación viable, y en su elaboración debe contemplar la asignación correcta de los recursos en base a una priorización y orden, debe tomar en cuenta las características y las fortalezas, así como las debilidades de dichos recursos. Una estrategia adecuadamente diseñada debe ser un vehículo para afrontar los cambios del ambiente, así como movimientos no previstos de las organizaciones competidoras.

Un plan de acción es una herramienta administrativa que establece el camino para conseguir las metas establecidas por una entidad. Fija la ruta con una planificación exhaustiva por medio de un listado de actividades con los tiempos y responsables; además, marca el progreso en cada componente.

Mulford, et al. (2012), señaló que el plan de acción es una herramienta que permite estructurar y organizar las acciones a ejecutar que se traducirán en metas. Es pertinente acotar que los objetivos deben ser susceptibles de ser alcanzados, un plan de acción debe tener señalado un plazo de ejecución, debe realizarse la designación de los responsables de ejecutar las acciones, así como también deben especificarse los recursos técnicos,

Considera que el éxito de un buen plan de acción depende de la constante revisión de su cumplimiento. Es idóneo para que directivos y gerentes empresariales monitoricen las actividades cumplidas, y que cada trabajador sepa cuáles son las tareas que le corresponden y el tiempo que dispone para cumplirlas.

De la definición conceptual del plan de acción Mulford, et al. (2012), definieron al plan de acción como un instrumento de valor que permite concretar las operativa en las instituciones, es un medio que guía la actuación de la Alta Dirección, así como del personal operativo. Es la estructuración y el ordenamiento de las acciones dirigidas a cumplir los objetivos de la organización a nivel amplio que son traducidos en metas. Es pertinente acotar que los objetivos deben ser susceptibles de ser alcanzados, un plan de acción debe tener señalado un plazo de ejecución, debe realizarse la designación de los responsables de ejecutar las acciones, así como también deben especificarse los recursos técnicos, económicos, de infraestructura. En este mismo orden, Ruiz (2018), sostiene que la gestión educativa articula los planes de mejora en las instituciones. Define que un plan de acción es el agregado de objetivos, actividades, procedimientos y adaptaciones que son ejecutados dentro un plazo de tiempo acotado, para que todos los aspectos de dicha gestión se articulen y respondan al propósito común y se conviertan en una base para el cumplimiento de su misión.

Un plan de acción es una guía estructurada que orienta las actividades a ejecutarse y está centrada en la mejora, en reducir o neutralizar las áreas de oportunidad de una organización, su diseño también debe contemplar cómo hacer frente a los cambios del entorno. Es una herramienta que puede ser aplicada a una unidad, a un área de trabajo, o a una institución de cualquier sector.

1.5.1. Tipologías y Clasificaciones de Plan de Acción

Mulford, et al. (2012), señaló que el plan de acción es una herramienta que permite estructurar y organizar las acciones a ejecutar que se traducirán en metas. Es pertinente acotar que los objetivos deben ser susceptibles de ser alcanzados, un plan de acción debe tener señalado un plazo de ejecución, debe realizarse la designación de los responsables de ejecutar las acciones, así como también deben especificarse los recursos técnicos, económicos, de infraestructura. En este mismo orden, Latorre (2007), como se citó en Mulford, et al., (2012), precisó que el plan implica investigar, dictaminar el problema, es el alcance general de la revisión en tanto que la acción es la ejecución del plan. Asimismo, considera Mulford, et al. (2012), que cada objetivo tiene que contar con una adecuada especificación y poder responder al motivo, es decir al que, al propósito, es decir al por qué y al cómo, al método que se seguirá para su consecución. En relación con el despliegue del plan de acción, el autor establece que es indispensable contar con un mecanismo de revisión y seguimiento a ser ejecutado por los responsables de las acciones y de los compromisos organizacionales, en conclusión, el plan de acción debe nacer con un proceso

de evaluación de gestión que permita monitorear los avances, los productos parciales y los procedimientos aplicados para el logro de las metas. Si durante la implementación del plan se registran áreas de oportunidad para lograr los objetivos, el autor propone la definición de acciones de corrección que modifiquen en forma oportuna la forma de ejecución de las acciones y poder conseguir dentro del plazo programado los logros definidos.

Subcategorías del Plan de Acción

Espiñeira, et al. (2012), establecieron las etapas del plan de acción de mejora, al cual define como un instrumento para poder ordenar las acciones a realizar que han sido identificadas en el diagnóstico. En esta parte coincide con los autores cuando mencionan que el plan de acción permite categorizar y ordenar las acciones a ejecutarse. De la misma manera, plantearon 6 fases o etapas para el plan de acción.

Elección de las Áreas de Oportunidad. Adell y García (2010) citados en Espiñeira et al. (2012) proponen la formación de equipos de mejoramiento que serán responsables de la selección de los frentes a abordar. Los investigadores señalaron que el equipo de mejora debe considerar los frentes a partir de la importancia y de la urgencia para poder priorizar su atención a través de las acciones a elaborar y desarrollar con el plan. Según los autores existen varias etapas para el plan de acción.

- Definir los Indicadores: En esta etapa se establece que se va a medir y que índices o elementos de información se van a verificar y examinar de forma sistemática. La recomendación es elegir indicadores vinculados con las causas de la calidad ya que si se controlan y gestionan se podrá impactar en la mejora de la calidad y la satisfacción. Maqués y Fernández (2011), en coincidencia con Espiñeira et al. (2012), establece que un plan de acción debe incluir un set de indicadores por intermedio de los cuales se evaluarán los efectos de la mejora.
- Formulación de objetivos: En esta etapa se considera que el mismo equipo de mejora ya tiene un diagnóstico más preciso del problema y elaborará las acciones con fines específicos.
- Análisis de las Áreas de Oportunidad: En esta fase las acciones son desagregadas y se asignan responsables de su ejecución. Se especifican las tareas que son acciones con un responsable, un periodo definido, y recursos delimitados con claridad y además la tarea es un componente dentro del plan de mejoras la cual que debe ser ubicable y agregar valor. (Espiñeira, 2012).

- Realización y Seguimiento del Plan: Esta etapa comprende la ejecución y el monitoreo del plan, para que se logre con éxito, se deben articular actividades de comunicación y sesiones de verificación. (Espíñeira, 2012).
- Seguimiento e Institucionalización: Esta etapa se dirige en un primer término a evaluar la efectividad de la mejora para neutralizar el problema o área de mejora. Una vez que se demuestra que la mejora es eficaz, se procede a consolidarla en la institución, a mantenerla a lo largo del tiempo y el objetivo central es que ésta se convierta en parte del funcionamiento regular y sea incorporada en las rutinas de la organización, asimismo que dicha mejora se convierta en parte de la cultura.

El equipo responsable define las tareas con un responsable, un plazo de terminación y recursos definidos acordes con el plan general, realiza actividades de difusión del plan.

Conclusiones del Capítulo

- La motivación laboral constituye un valioso medio para incentivar a los trabajadores a hacer sus aportaciones al cumplimiento de las metas de la organización. El conocimiento de sus rasgos distintivos constituye una condición necesaria para la gestión de los recursos humanos en una Institución de Turística.
- En el presente estudio se tuvieron en cuenta los presupuestos teóricos de la teoría de las necesidades, de la motivación, la teoría de las necesidades, teoría de las metas, del reforzamiento, de la equidad, de las expectativas y el modelo contingencial de motivación, por considerar que explican de una forma u otra el comportamiento de las personas ante su trabajo.



Capítulo II

CAPITULO II PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÒSTICO DE LA MOTIVACIÒN LABORAL EN EL HOTEL PUNTA LA CUEVA

Este capítulo tiene como objetivo, exponer los fundamentos del procedimiento seleccionado y la propuesta del mismo para la evaluación de la motivación laboral del Hotel Punta la Cueva.

Para la fundamentación del procedimiento propuesto para evaluar la motivación laboral y su incidencia en el comportamiento organizacional, así como el diseño de un mecanismo para la medición de esta en la organización.

2.1 Fundamentos del Procedimiento Propuesto

Para la propuesta del procedimiento para evaluar la motivación laboral y su incidencia en el comportamiento organizacional, así como el diseño de un mecanismo para la medición de esta en la organización, ya que en este sentido resulta insuficiente en la actualidad su evaluación o su caracterización con vistas a su mejora continua, se han revisado minuciosamente diferentes trabajos acordes al tema.

Del análisis de los diferentes autores con sus respectivos procedimientos y de varios documentos más citados en la bibliografía utilizada, se resumen las técnicas que se consideran más acordes para la propuesta de procedimiento que aquí se presenta, teniendo en cuenta el carácter y el tipo de las empresas cubanas.

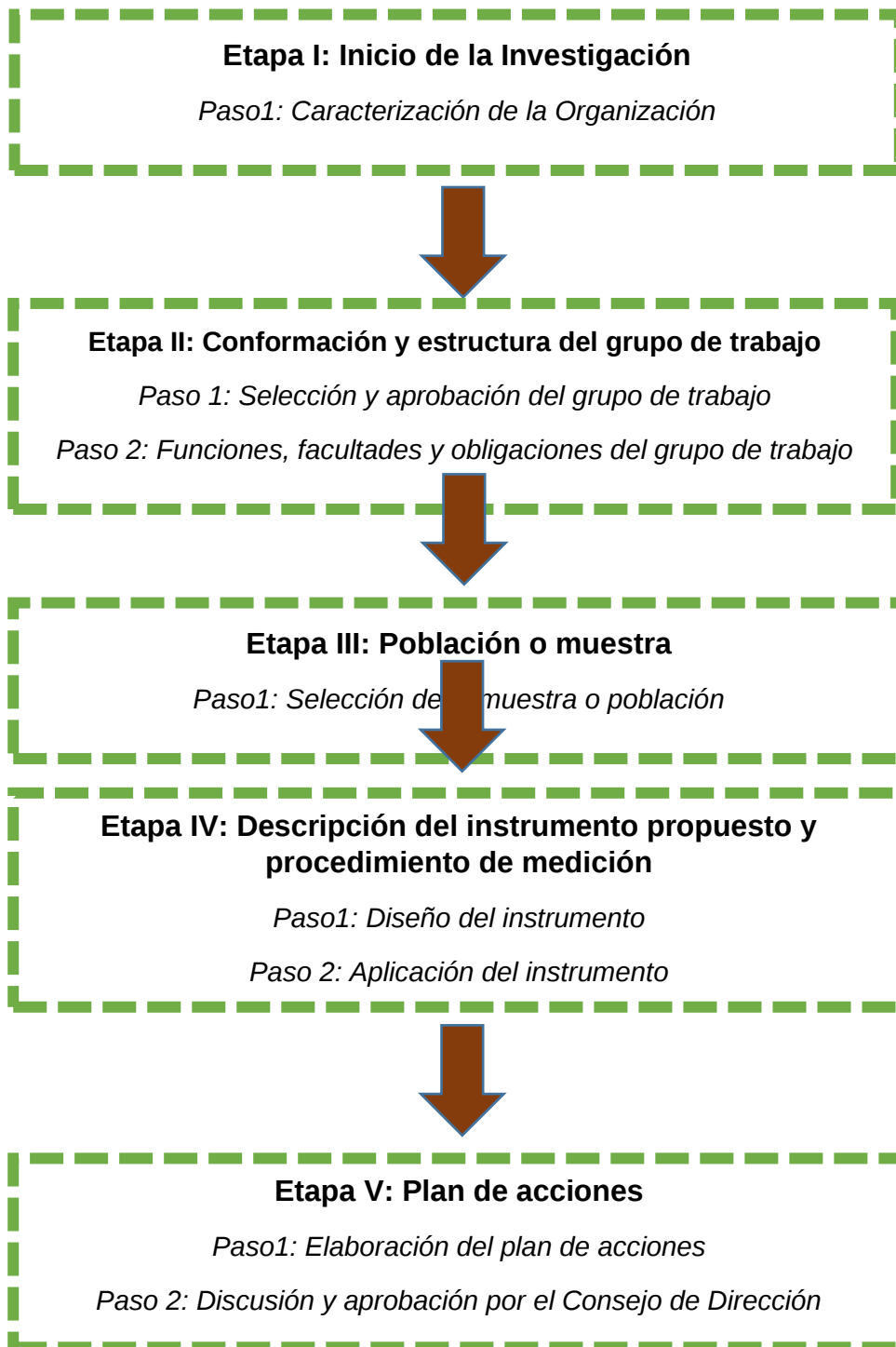
Las premisas para la aplicación del procedimiento propuesto son las que siguen:

1. Motivación de la administración para impulsar la mejora continua de la organización.
2. Los miembros de la organización implicados en el proceso deben poseer formación básica en: trabajo en grupo, el estudio de documentos, entrevistas y encuestas. El procedimiento propuesto ha de guiarnos en la organización y el desarrollo de la investigación y para la dirección de la organización debe constituir una herramienta de trabajo para el seguimiento de las variables y su mejoramiento.

2.2. Presentación del procedimiento propuesto para la evaluación de la satisfacción laboral.

Para el diagnóstico de la motivación laboral, se tomó como referencia el procedimiento propuesto por la autora, Almaguer Ortiz, 2010, y se propone adecuaciones por la autora de la presente investigación.

El proceder que a continuación se expone contiene, ha de servir de guía y orientación en los objetivos investigativos que se propongan las organizaciones, a su vez ha de ser adecuado a las condiciones objetivas específicas que se enfrenten y adicionalmente enriquecido con cada puesta en práctica.



Etapa No. I: Inicio de la Investigación

Objetivo: Preparación general para la realización del estudio y caracterización de la entidad.

- a) En los casos en que la investigación sea realizada por agentes internos o externos a la organización, se hace necesario la caracterización de la entidad objeto de estudio y/o de las unidades implicadas en el proceso, ya que nos brinda aspectos importantes para el desarrollo del procedimiento, este informe ha de conformarse por la alta dirección de la organización.
- b) La caracterización confeccionada ha de discutirse en el consejo de dirección de la organización, con la participación de los factores políticos y representación proporcional de trabajadores de las diferentes partes de la estructura organizativa con la clara intención de motivar e involucrar sujetos al proceso investigativo.

Etapas No. II: Conformación y estructuración del grupo de trabajo

- a) Debe estar compuesto por miembros de la organización, pudiéndose incluir expertos invitados, tendrá un carácter multidisciplinario, cuidando de no excluir informáticos, estadísticos, además de personas consideradas expertas en la temática del Comportamiento Organizacional dentro o fuera de la organización.
- b) El grupo de trabajo tendrá un carácter temporal y estará encargado en primera instancia de conciliar y extender las opiniones sobre los resultados de la investigación y sus posibles causales, implicando a los demás miembros de la entidad en la investigación a través de la divulgación de los objetivos principales y los beneficios del estudio.
- c) Tendrá una membresía de entre 7 y 10 personas según el tamaño y complejidad estructural de la organización y cuidando no excluir los especialistas recomendados.
- d) El grupo de trabajo rendirá informe de los resultados y el plan de acciones una vez finalizado el proceso, al consejo de dirección en pleno de la organización.
- e) Los miembros del equipo tendrán la facultad de realizar entrevistas grupales o individuales acorde a los objetivos de la investigación y realizar el trabajo de selección de la muestra, incluyendo la asignación de cuotas o selección dirigida de elementos de la población a incluir en la muestra dado su conocimiento de la misma.

Tabla 2: Categorías de los miembros del equipo

No	Cargo	Años Laboral	Exp. Exp.	Exp en la Empresa	Área de Trabajo
1					
2					

3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

Etapas No. III: Población o Muestra

Objetivo: Análisis de la población y selección de la muestra para la aplicación del instrumento.

Una población o universo es un conjunto finito o infinito de sujetos u objetos con una o más características cuyos integrantes son de interés investigativo.

Etapas No. IV: Descripción del Instrumento Propuesto y Procedimiento de Medición

Objetivo: Conocer el instrumento a aplicar para evaluar la satisfacción laboral en los trabajadores y directivos y el procedimiento de medición.

En esta etapa es presentado el procedimiento para medir la satisfacción laboral, además del aporte realizado por la autora de la investigación al mismo.

- a) La encuesta está formada por 22 preguntas, que recoge las dimensiones esenciales a criterio de la autora, que indagan acerca de la satisfacción de cada persona con respecto a dichas dimensiones. (Ver anexo 1 y 2)

Tabla 1: Indicadores para medir la Motivación Laboral

Fuente. Elaboración Propia

No	Dimensiones
1	Naturaleza y contenido de trabajo
2	Salario y Estimulación
3	Condiciones de Trabajo
4	Condiciones de Bienestar
5	Aspectos Socio psicológicos

- b) La encuesta desde luego debe ser anónima, pero si se desea proceder a la acción como último fin es conveniente recoger alguna información adicional, recomendamos en este caso al menos conocer el cargo u ocupación y colectivo a que responde el encuestado.
- c) Los resultados de la encuesta se combinarán con “entrevistas de fondo o apoyo” para verificar posibles aspectos dudosos, interactuar con directivos de las diferentes áreas, líderes sindicales y otros trabajadores seleccionados previamente, además se recomienda el uso de la observación u otras técnicas de apoyo.
- d) Las entrevistas de apoyo se realizarán para con los jefes para precisar los objetivos del intercambio y lo que se espera de ellos, llegar a un nivel mayor de aproximación del problema y sus causas las cuales se ponen de manifiesto en la recogida de opiniones realizadas a partir de las encuestas, así como enriquecerlo
- e) con sus percepciones y la información que al respecto posean, mostrar un resumen de los resultados del área, su significado e indagar sobre los aspectos más dudosos; (dimensiones esenciales) o cualquier resultado que aparentemente resulte contradictorio, pedir criterios sobre los resultados alcanzados y recoger las opiniones al respecto.

Instrumento

El instrumento que se empleó fue el “Cuestionario de Satisfacción Laboral 10/12” de Meliá y Peiró (1989). Este cuestionario es una versión reducida del “Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82” de Meliá, Peiró y Calatayud (1998).

Lo primero que se hizo fue solicitar la autorización por parte de la organización para la realización del estudio. Una vez que se dio la autorización y se brindaron todas las facilidades requeridas, se procedió a llevar a cabo la fase 1, la cual consistió en la aplicación del “Cuestionario de Satisfacción Laboral”

Antes de que procedieran a contestar el cuestionario, se les leyeron las siguientes instrucciones:

“Estamos haciendo un estudio para conocer más acerca de esta organización y al personal que labora aquí, sin la colaboración de ustedes sería imposible lograrlo, por lo que les agradeceremos su buena disposición, participación y tiempo. Tus respuestas son muy importantes y ninguna será considerada como mala respuesta. La información que se obtenga es estrictamente confidencial, nunca se reportarán nombres de quién o quiénes proporcionaron dicha información. Aunque en la parte

de “Datos Generales” que se encuentra en la última hoja, sí tienes que escribir algunos datos personales, esta información, sólo el investigador, tendrá acceso a ella, nadie más, ni los Directores Generales de esta organización; todos los resultados del estudio se reportarán de forma grupal, en general, no individual, para mantener la confidencialidad de lo manifestado por los participantes”.

Etapas No V: Plan de acciones de Motivación Laboral

Objetivo: Confección del plan de acciones, seguimiento, control y retroalimentación.

- a) Las acciones de la estrategia deben estar en correspondencia con los elementos de análisis obtenidos durante la aplicación del procedimiento y los instrumentos, tiene el claro propósito de revertir la situación diagnosticada con énfasis en los factores de incidencia negativa con el objetivo de mejorar el nivel de la Satisfacción Laboral. El enfoque del planteamiento de las acciones correctivas debe ser positivo sobre la base de que “los problemas deben ser vistos como oportunidades de éxito”.
- b) Las acciones deberán discutirse en colectivo con todo el grupo de trabajo y la inclusión del máximo responsable de la organización.
- c) La estrategia deberá incluir un programa detallado de implementación y verificación de las acciones propuestas.
- d) Análisis colectivo de aquellos elementos que a partir del nuevo ciclo de estudio efectuado deberán ser tomados en cuenta para el enriquecimiento del procedimiento propuesto.

Por último, dar a conocer al consejo de dirección y a los miembros de la organización los resultados obtenidos y las acciones propuestas por el grupo de trabajo, así como las posibles propuestas de modificaciones del procedimiento aplicado.

Conclusiones de Capítulo

- La investigación bibliográfica permitió asumir para la presente investigación el procedimiento de Almaguer Ortiz, 2010, debido en lo fundamental a su estructura detallada que facilita la comprensión a los usuarios.
- Mediante la aplicación del procedimiento para el estudio y evaluación de la influencia de la motivación laboral se ha podido determinar los problemas que afectan al Hotel Punta la Cueva.



CAPÍTULO III: Propuesta del plan de acciones de motivación laboral para el hotel punta la cueva

Este capítulo tiene como objetivo, exponer los resultados de los instrumentos que se aplicaron para diagnosticar los niveles de motivación que presentan los trabajadores del Hotel Punta la Cueva.

Etapas No. I: Inicio de la Investigación

Caracterización del hotel Punta la Cueva.

Fue construido por trabajadores del Ministerio de la Construcción (MICONS) de Cienfuegos con el propósito original de funcionar como Casa de visita del PCC. El proyecto original fue del arquitecto Roberto Cabrera de la EMPROY 9 de Santa Clara. A cargo de la obra estuvo el arquitecto Omar Moreiras. A principios de la década del 90 la obra constructiva se paraliza por carencia de materiales y en visita del entonces Ministro de las FAR, General Raúl Castro Ruz, se decide su culminación con apoyo de este ministerio. Se inaugura el 4 de diciembre de 1993 como propiedad de la Empresa de Restaurantes y Alojamiento del territorio y en 1995 pasa a la Cadena Islazul.

El Hotel Punta la Cueva oferta servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y otros como: telecomunicaciones, enfermería y seguridad y protección por el grupo de seguridad interna.

Misión: “Ofrecer un Producto Turístico de Calidad al Turismo Nacional e Internacional en la Sucursal ISLAZUL Cienfuegos, caracterizado por nuestros valores éticos, morales y culturales, destacándose la Hospitalidad y Cubanía de los profesionales, donde prime la Satisfacción del Cliente”.

La Visión “Somos Sucursal ISLAZUL Cienfuegos capaz de brindar a nuestros clientes una variada oferta del Producto Turístico, con eficiente calidad para los más diversos gustos y posibilidades, en armonía con el entorno, con una Planta Hotelera significativamente recuperada y ampliada, resultado de la investigación y un adecuado desarrollo tecnológico, e insertados de forma satisfactoria en la Comercialización Internacional.

Breve descripción de las actividades que realiza:

El hotel se identifica por brindar servicios de hospedaje y alimentación a clientes de empresas estatales siendo su mercado principal, como mercados secundarios turistas

nacionales y extranjeros, con alojamiento o en modalidad de disfrute diurno extra hotelero, con ofertas de alimentación bebida y recreación.

Esta instalación se encuentra en proceso de categorización a dos estrellas, su área de piscina y snack bar justo al borde de las aguas de la bahía constituyen su principal área de recreación. Los principales servicios que brinda el hotel a sus clientes son: servicio de alojamiento, oferta de alimentos y bebidas en el restaurante con capacidad para 36 comensales, con servicio de comida criolla e internacional, servicios de alimentación ligera en el área de snack bar piscina y servicios aperitivos y cocteles en el lobby bar.

Ubicación geográfica

Está ubicado a 15 minutos del centro de la Ciudad de Cienfuegos y muy cerca del Aeropuerto Internacional, en la carretera a Rancho Luna Km 3 ½, abrazada por arbustos y una vegetación costera que le ofrece al turista un lugar de descanso y disfrute de las actividades de alojamiento gastronomía y recreación. Fue inaugurada en el año 1993, y cuenta con un total de 73 habitaciones de ellas 1 suite y 1 para discapacitados, todas están climatizadas, con televisión satelital, servicio telefónico, baño privado y otras comodidades.

El hotel pertenece a la cadena Islazul Cienfuegos que está formada por tres hoteles: Pasacaballos, Punta la Cueva y Villa Yaguanabo.

Además, dispone de diferentes áreas de servicios entre las que se encuentran:

- ✓ Restaurante “Yahima”
- ✓ Lobby- bar
- ✓ Piscina
- ✓ Snack Bar Piscina
- ✓ Área de Juegos

La estructura organizativa del hotel punta la cueva es plana, donde todas las áreas responden directamente al director de la empresa. En este caso se muestra en el organigrama la no existencia de la plaza de especialista en calidad que entre sus funciones estaría regir todo lo referente a la gestión medioambiental de la instalación, por la coexistencia en el espacio físico de la dirección de la sucursal y la instalación estas funciones son asumidas por la especialista en calidad de la sucursal, encargada de rectorar la gestión en las tres instalaciones.

Al analizar la plantilla actualizada cierre octubre del 2023 se puede apreciar la estructura de la fuerza de trabajo, que de un total de 53 trabajadores de la plantilla aprobada tiene la

plantilla cubierta solo con 45 trabajadores. El 81 % de la fuerza utilizada se encuentra directa a los servicios, estando en correspondencia con las políticas planteadas con respecto a mantener el mayor porcentaje de trabajadores en las actividades directas a los clientes, del resto 13 son trabajadores de apoyo; operarios 8 técnicos 2 y 4 cuadros.

Los departamentos con mayor peso en cantidad de fuerza de trabajo son Cocina, Servicios Gastronómico y Ama de Llaves, cuyas cantidades de trabajadores representan el 70 % respectivamente del total de trabajadores de la fuerza trabajo de la entidad.

Del total de trabajadores contratados 11 son graduados de nivel superior, 13 son graduados de técnico medio, 15 posee el nivel medio y 6 nivel básico, referido a la etnia tenemos en la organización un total trabajadores de color 23 blanco, 22 entre negros y mestizos

Etapas No. II: Conformación y estructuración del grupo de trabajo

En esta etapa se trata de averiguar de la manera más concreta posible qué es lo que los directivos deberían saber para tomar una decisión basada en información de buena calidad. Es aconsejable que participe el grupo de trabajo de la empresa en la que se hace la investigación para que los resultados sean aprovechables para el mayor número de personas posible.

Definir los participantes en el proceso, que pueden ser directivos del consejo de dirección, académicos e investigadores expertos del ramo, directivos de las diversas empresas del ramo, clientes importantes de la actividad turística, nuevos y potenciales clientes y autoridades locales y para los requisitos de selección debe tener experiencia la actividad turística, años de servicio en el sector, intereses por estar vinculados de alguna manera a la actividad.

No	Cargo	Años Exp Laboral	Exp en la Empresa	Area de Trabajo
1	Director General	30	20	Dirección
2	Especialista de calidad	22	15	Dirección
3	Cheff de cocina	32	14	Cocina
4	Maître	23	16	Cocina
5	Especialista de Recursos Laborales	10	10	Recursos Humanos
6	Jefe de servicios técnicos	32	14	Dirección Técnica

7	Jefe de recepción	17	15	Dirección
8	Especialista en contabilidad y finanzas	26	15	Departamento de Economía
9	Especialista Académico	32	23	Universidad

Etapas No. III: Población o Muestra

Muestra: Se proyectó encuestar al 100% de la plantilla cubierta que abarca 45 trabajadores, pudiéndose encuestar solo a 38 por encontrarse trabajadores de certificados médicos y 1 trabajadora de Licencia de maternidad pudiéndose procesar como útiles 30 encuestas que representan el 83.6% del total, éstas después de procesadas permiten expresar el problema existente

Etapas No. IV: Procedimiento de Medición

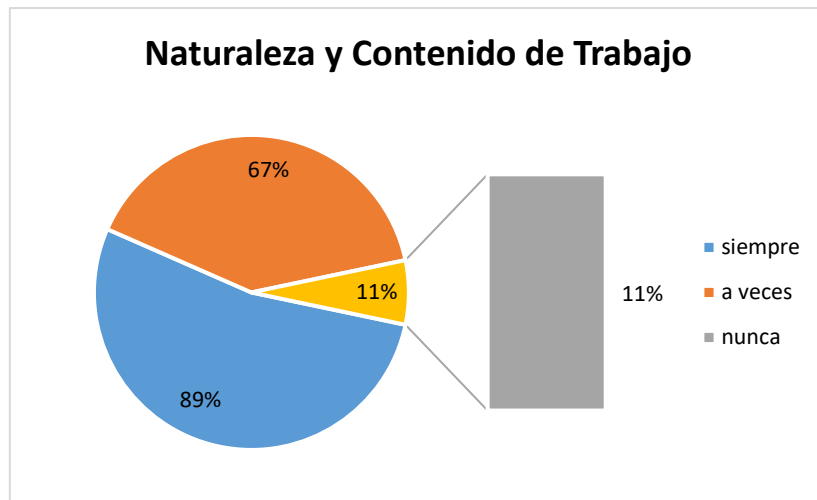
Se observan los resultados de la evaluación de la satisfacción laboral en el Hotel Punta La Cueva, la misma se evalúa de REGULAR y las causas esenciales están dadas por los elementos del sistema satisfacción laboral siguientes: el Salario y la Estimulación, las Condiciones de Trabajo y las Condiciones de Bienestar, con gran peso en el resultado final. Aspectos Socio psicológicos con menor incidencia.

No	Dimensiones
1	Naturaleza y contenido de trabajo
2	Salario y Estimulación
3	Condiciones de Trabajo
4	Condiciones de Bienestar
5	Aspectos Socio psicológicos

➤ 1. Naturaleza y Contenido de Trabajo esta dimensión es evaluada de regular

1. El 67% de los encuestados a veces no considera variado el trabajo que realiza fundamentalmente por falta de recursos para realizar el mismo,
2. El 44% plantea que casi nunca el trabajo que realiza le permite manifestar su creatividad,

3. El 89% plantea que siempre está bien definido el contenido de trabajo y se conocen los objetivos y funciones.



➤ *II. El salario y la estimulación en este caso la evaluación es de muy mal*

1. El 100% considera que el salario y los incentivos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador,

2. El 100% plantea que estos casi nunca se corresponden con los conocimientos que posee, habilidades y destreza, ni con los resultados alcanzados,

3. El 100% plantea que siempre se conoce y domina el sistema de estimulación.



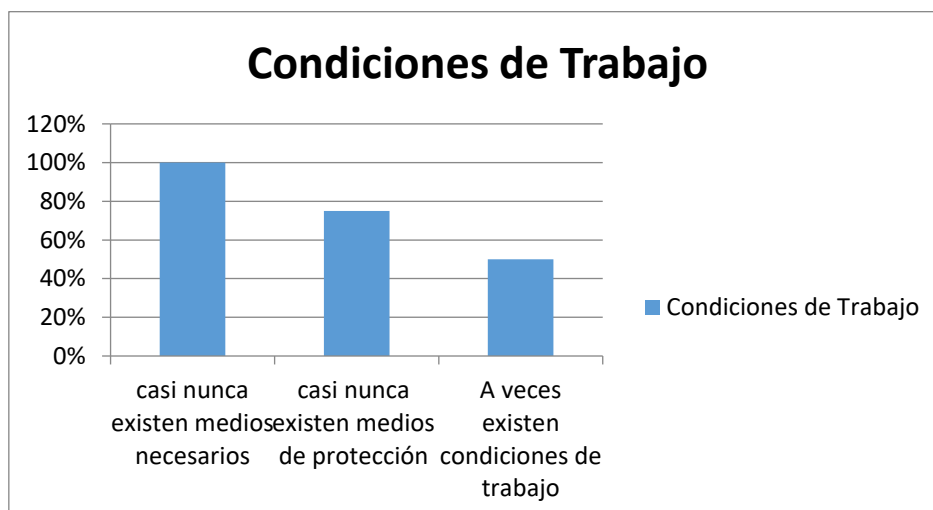
4. El 75% dice que a veces no existe una adecuada correspondencia entre la estimulación moral y material,

5. El 75% plantea que casi nunca se reconoce el trabajo destacado,



➤ *III. Condiciones de trabajo la categoría que obtuvo esa dimensión fue de mal,*

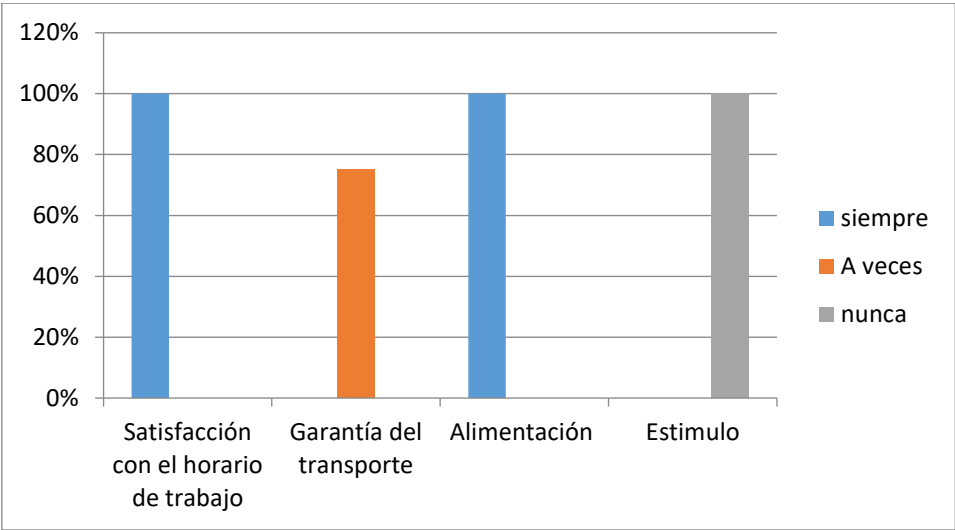
1. El 100% plantea que casi nunca existen en los puestos de trabajo los medios necesarios para realizar el mismo, como material de oficina e insumos,
2. El 75% plantea que casi nunca existe en el puesto de trabajo los medios de protección para realizar el mismo,
3. El 50% dice que a veces existen condiciones de trabajo que pueden afectar la salud del trabajador.



➤ *IV. Condiciones de bienestar este elemento en general es evaluado de mal*

1. El 100% siempre siente satisfacción con el horario de trabajo,
2. El 75% plantea que a veces se garantiza la transportación

- 3. El 100% dice que el servicio de alimentación casi siempre es bueno,
- 4. No así los servicios de salud que el 100% plantea que nunca se garantizan por la entidad,
- 5. El 100% plantea que casi nunca se realiza, ni se estimula el desarrollo cultural y social que estimule la participación de los trabajadores.



Etapas No V: Plan de acciones de Motivación Laboral

Para desarrollar esta etapa, primeramente, se reunió el equipo de trabajo y se analizaron los problemas señalados y las causas potenciales que influyen en gran medida en que la evaluación de la satisfacción laboral por los trabajadores sea REGULAR. Una vez realizado el análisis correspondiente en cada situación fue posible relacionar las ideas básicas acerca de las posibles acciones a acometer, a partir del cual se elaboró un plan de mejora que fue igualmente analizado por el equipo, introduciéndose los ajustes pertinentes y definitivamente aprobado por la dirección de la entidad.

La fiscalización de su cumplimiento se prevé con su inclusión en el Plan de Temas anual del Consejo de Dirección y en el de los demás órganos colegiados de dirección de la empresa. Finalmente; se concluye que, mediante la técnica del estudio de caso, se aplicó el procedimiento para la evaluación de la influencia de la satisfacción laboral, lo que posibilitó validar la general de la investigación, al demostrar su consistencia lógica, factibilidad, flexibilidad y pertinencia e integrándolo a los procesos de toma de decisiones de la empresa, así como apreciar los resultados que permitan el tránsito hacia organizaciones de alto desempeño.

No	ACCIONES	RESPONSABLES	EJECUTAN	FECHA
----	----------	--------------	----------	-------

1	Gestionar con la dirección de la empresa la necesidad de adquirir los medios de protección necesarios para el desempeño de las funciones.	Directora RRHH Director Administrativo	Especialista Seg. y Salud y Comprador	Trimestralmente
2	Lograr la preparación del personal para el logro del conocimiento de los valores que predominan en la organización.	Directora RRHH	Especialista Capacitación	13/3/2024
3	Confeccionar el reglamento y tener presente las políticas de estimulación moral para una mayor satisfacción laboral de los trabajadores.	Director General	Comprador	
4	Confeccionar el reglamento y tener Presente las políticas de estimulación moral para una mayor satisfacción laboral de los trabajadores.	Director General	Especialista en RRHH	Permanente
5	Capacitar a los trabajadores en temas de Seguridad y Salud del Trabajo.	Directora RRHH	Esp. Seg y Salud	Según plan de capacitación
6	Coordinar con el MINSAP la prestación de servicios médicos para la atención a los	Directora RRHH	Esp. Seg y Salud	20/2/2024

	trabajadores en el área de salud cercana a la entidad.			
7	Gestionar con los diferentes proveedores la adquisición de material de oficina e insumos de computación.	Director Administrativo	Comprador y Esp. Informáticos	Trimestralmente
8	Capacitar a dirigentes y técnicos en técnicas avanzadas de dirección.	Directora RRHH	Especialista Capacitación	Según plan de capacitación
9	Aplicar técnicas de dirección dirigidas a lograr la cohesión del grupo.	Director General	Directores Funcionales	Todo el año
10	Garantizar la estabilidad en la transportación de los trabajadores .	Director General	Jefe de Transporte	Todo el año
11	Gestionar con la dirección de la empresa la adquisición de los recursos necesarios para mejorar las condiciones de los puestos de trabajo.	Director General	Director Administrativo y Brigada de Mto.	4to Trimestre/202024

Conclusiones del Capítulo

- Son escasas o casi nulas, las investigaciones acerca de los temas de clima laboral, motivación y motivación laboral desarrolladas por la UCF, y la carrera de Lic. Turismo, en consideración con el volumen y los temas de tesis que aparecen en el repositorio de la organización.

- Se propuso un procedimiento para determinar el diagnóstico de la motivación laboral en cinco etapas.



- La teoría de la motivación laboral es una herramienta de necesaria aplicación en las instituciones del turismo en Cuba. Permite conocer las características de sus RRHH y el nivel de compromiso y satisfacción laboral hacia la institución.
- La aplicación del procedimiento posibilitó la identificación de los elementos del sistema motivación laboral en los que deben tomarse acciones para su mejora.
- El análisis de la motivación laboral y su comportamiento pueden constituir uno de los principales pilares para alcanzar en las entidades turísticas cubanas los objetivos planteado por el Plan Estratégico de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030.
- La motivación laboral constituye una necesidad primordial para el logro de los objetivos de cualquier organización turística y sus directivos. Su diagnóstico resulta de gran utilidad pues permite adoptar un plan de acciones dirigido a superar las insuficiencias detectadas y que obstaculizan la plena integración y comprometimiento de los trabajadores en la misión empresarial.
- El plan de acciones propuestos se convierte en una instrumento de trabajo de los directivos del hotel Punta la Cueva para el periodo 2024-2026



Recomendaciones

1. Introducir el Procedimiento y los Instrumentos diseñados para el hotel Punta la Cueva en otras instalaciones de la Cadena Islazul con semejantes condiciones a fin de continuar con la validación del campo de estudio.
2. Divulgar el procedimiento, que pueda usarse como material bibliográfico para el diagnóstico de la motivación laboral para ampliar las investigaciones en este campo.



- Álvarez M, L. (2001). Dimensiones e indicadores para caracterizar el grupo escolar. Tesis en opción al título de Master en Investigación Educativa. Holguín. Cuba
- Carlos Flores, K. M (2019). *Estrategias de Motivación para fortalecer el desempleo laboral en Emturisa S.A*, canton Salinas, provincial Santa Elena, año 2018. La Libertad. UPSE, Matriz. Facultad de Ciencias Administrativas. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5111>
- Cuesta Santos, A. (2005). *Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: Una tecnología de aplicación* Revista Venezolana de Gerencia, 17, núm. 57, 86-98.
- Chiavenato, I. (1990). *La Administración de los recursos humanos* (Séptima edición, Vol. 1- Núm. 736). McGraw-Hill/ÍTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato I. (1994). *Administración de recursos humanos*. México. Editora Mc Graw Hill.
- Chuima Quispe. J.F, (2015). *Motivación Y Desempeño Laboral en el área de turismo de la municipalidad de barranco, 2015*. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15467/Chuima_QJF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Clark, A.; Oswald; A.& Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. Journal of occupational and organizational psychology, 69. 57,81. <http://www.uch.edu.ar>
- Cruz Bermúdez. L. D; González Damián. A. (2020). *Desarrollo turístico y sostenibilidad en la comunidad de Caibarien* (Cuba). Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio (RITUREM) 4(2), 103-127 (2020). <https://helvia.uco.es/handle/10396/20960>
- Cruz Lazano. M. E; Valle Álvarez. A. T; Ruíz Guajala. M. E; Paredes Cabezas. M. R. (2017). *Las Competencias y la Motivación del Recurso Humano en el Sector Turístico: El Caso de Ambato*, Ecuador. *Revista académica, Sau Paulo*, 1(19), 55-71, http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/435/490
- De la Torre, F. (2003). *Relaciones humanas en el ámbito laboral*. México: Editorial Trillas.
- Duran, D., Echeita, G., Giné, C., Miquel, E., Ruiz, C., & Sandoval, M. (2005). *Primeras Experiencias De Uso De La Guía Para La Evaluación Y Mejora De La Educación Inclusiva (Index For Inclusion) En El Estado Español. Reice. Revista Iberoamericana*

sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 3, No. 1.

Espiñeira Bellón, E. M; Muñoz Cantero, J. M; Ziemer, M. F. (2012). *La autoevaluación y el diseño de planes de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en Educación Infantil y Primaria*. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, vol. 15, núm. 1, pp. 145-155

Guerrero Chinguel, M. C, (2017). *Motivación laboral en el hotel turístico Nirvana 3 estrellas en el distrito de Miraflores Lima*. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20743/Guerrero_CMC.pdf

González, D. J. (1995). Teoría de la motivación y práctica profesional. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Herzberg. F. (1959) Citado por Vicente López Rodríguez en “Las dimensiones esenciales de la motivación.” ... Holguín: ISTH, 1993___29p

Kenneth Cloke: Resumen sobre la Investigación de Motivación, sin referencia bibliográfica.

Kinicki, A. Y Kreitner, R. (2017). Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México: McGraw Hill Interamericana.

López, V. (2005). Motivación concreta. Sistema de recompensas vinculado a la naturaleza y contenido de trabajo. GETEDI ISTH Cuba.

Martín Martínez, G. (2001). *Estudios sobre calidad del servicio. Su vinculación con la motivación y la satisfacción laboral*. Revista Dialnet, Vol. 4, No.1. ISSN-e 1029-3450. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5074368>

Maslow, Abraham Harold (1991), Motivación y personalidad, Madrid: Ediciones Díaz de Santos. ISBN 8487189849.

Maslow, A. (1943) La personalidad creadora/ A. Maslow. ___ Barcelona: Ed. Cairos

Matheu Rufino. B. (2021). *La motivación laboral de los futuros profesionales del turismo después de la Covid-19*. (Tesis de Grado). Universidad de la Laguna. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/25546/La%20motivacion%20laboral%20>

[Ode%20los%20futuros%20profesionales%20del%20turismo%20despues%20de%20la%20COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5074368)

- Martín Martínez, G. (2001). *Estudios sobre calidad del servicio. Su vinculación con la motivación y la satisfacción laboral*. Revista Dialnet, 4(1). 3450. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5074368>
- McCLELLAND. D. C. Estudio de la motivación humana (1965). Narcea, S.A. de Ediciones Madrid.
- Mulford, B., Silins, H. & Leithwood, K. (2012) Leadership for Organisational Learning and Student Outcomes: a problem-based learning project (Lisse, The Netherlands, Swets & Zeitlinger).
- Organización Mundial del turismo (OMT). (2020). *El turismo en la agenda 2030*. [Www.E-Unwto.Org](http://www.E-Unwto.Org)
- Oficina General De Administración & División De Recursos Humanos. (2008). *Manual de Procedimientos de gestión de Recursos Humanos*.
- Peña Estrada. C. (2015). *La Motivación laboral como herramienta de gestión en las Organizaciones empresariales*. (Tesis de Grado). Universidad Pontificia Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4152>
- Peña Rivas. H. C. (2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el éxito organizacional*. Revista Scientific, 38(7) http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181
- Pérez de los Santos R. y Rojas Velásquez F. (2001) "Perfil de motivación para trabajo de docentes". Rev. Informe de investigaciones educativas. Vol. XV, No 1 y 2. Caracas. Venezuela.
- Pita V. (2006). "Psicología de la organización". La Habana. Editorial Félix Varela.
- Pupo Guisado, B. (2014), *Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. Caso Hotel de la Cadena Islazul en el oriente cubano*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2014/10/clima-organizacional.pdf>
- Robbins, S. P. (1993). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). PEARSON EDUCACIÓN.

- Ruiz, B. (2018), Satisfacción laboral del personal de servicios de alimentos y bebidas en hoteles de La Habana. (Tesis de diploma). Universidad de la Habana
- Rojas Packard, J. (2020). *Evaluación de la calidad del servicio brindado en la Lavandería “Clodomira Acosta Ferrals”*. [Diploma]. Universidad de Matanzas.
- Salazar Raymond. M. B; Gutiérrez Northía. A. (2016). *La Motivación Laboral en el sector de servicios. ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera?* *Revista Empresarial*, Edición 10(40), 7-12. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/67>

—.



Anexos

Anexo 1

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S4/82

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos no corresponde exactamente a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a

aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

1	Su tipo de trabajo, las tareas y actividades que usted realiza.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
2	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
3	Las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
4	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
5	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
6	El salario que usted recibe.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
7	El horario de su jornada laboral.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
8	El ritmo de trabajo a que está sometido.	Insatisfecho Satisfecho	Indiferente

		Muy Bastante Algo Bastante Muy	Algo
9	Los medios y recursos que su empresa pone para que usted realice su tarea.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
10	Vehículos o medios de transporte que la empresa pone para que usted realice su tarea.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
11	El sistema de turnos de trabajo a que se ve sometido su puesto.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
12	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
13	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
14	La distancia y medios de comunicación de su domicilio a su centro de trabajo.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
15	La distancia física a que se encuentra del compañero o trabajador más próximo.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
16	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	Insatisfecho Satisfecho	Indiferente

		Muy Bastante Algo Bastante Muy	Algo
17	Las prestaciones de comedor que recibe de la empresa	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
18	Las oportunidades de promoción que tiene.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	Insatisfecho Indiferente Muy Bastante Algo Bastante Muy	Satisfecho Algo
20	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
21	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo
22	Su participación en la elaboración de los objetivos y políticas de la empresa.	Insatisfecho Satisfecho Muy Bastante Algo Bastante Muy	Indiferente Algo

DATOS

1.- ¿Cuál es su ocupación? (Escríbala y detalle, por favor, su rama profesional o especialidad. Escriba sólo aquella ocupación que desempeña en su actual puesto de trabajo). En caso de que sean varias, la que le ocupe más tiempo.

2- ¿Cuál es su categoría laboral?

3.- Sexo:

-----1. Varón

----- 2. Mujer

Anexo 2

ESCALA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

DATOS GENERALES.

SEXO Masculino____ Femenino____

EDAD: _____

NIVEL ESCOLAR: _____ UNIVERSITARIO _____

CARGO U OCUPACIÓN: _____ CARPETERA _____

AREA DE TRABAJO _____ RECEPCION _____

AÑOS QUE LLEVA EN LA EMPRESA _____

Marque con una cruz(X) donde usted considere adecuado de acuerdo a sus consideraciones.

1-Está de acuerdo con la estructura de empresa.	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
2-Está de acuerdo con la estructura de la: (Dirección, Tienda o Taller)					
3.- Considera atractivo el trabajo que realiza					
4.- Esta bien definido su contenido de					

trabajo (objetivos funciones, tareas).					
5-Considera importante el trabajo que realiza.					
6-Sabe cuáles son los valores de la organización					
7- - El salario satisface las necesidades básicas.					