

## FACTORES QUE MOTIVAN AL CAPITAL HUMANO EN DIVERSAS ÁREAS FUNCIONALES DE UNA ORGANIZACIÓN HOTELERA

(Factors that motivate human capital in various functional areas of a hotel organization)

Teresa García López\*; Ana María Díaz Cerón\*\* y Juan Manuel Ortiz García\*\*\*

---

Fecha de recepción: 19-03-2014

Fecha de aceptación: 03-05-2014

### RESUMEN

En este trabajo, llevado a cabo en un Hotel ubicado en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México, originado por el interés de una nueva administración por mejorar su operación mediante la identificación de los factores que influyen en la motivación del capital humano que lo integra, se describen los aspectos metodológicos y los resultados más relevantes obtenidos de la aplicación de un instrumento a 150 trabajadores del Hotel, en el que externaron sus opiniones a través de una escala tipo *Likert* acerca de variables asociadas con tres dimensiones: el individuo, el grupo y la organización. Los resultados se presentan para cada una de las áreas funcionales que integran el Hotel, mediante el análisis comparativo de la distribución porcentual de las opiniones vertidas por los trabajadores, en el ejercicio de selección de los factores que, a su juicio, les proporcionan una mayor motivación en el cumplimiento de sus actividades laborales.

**Palabras clave:** Motivación, Área funcional en sector hotelero, Capital humano.

**Clasificación JEL:** M12

### ABSTRACT

In this work, carried out in a hotel located in the city of Xalapa, Veracruz, Mexico, originated by the interest of a new administration to improve its operation by means of the identification the factors that influence the motivation of human capital that integrates it, describe the methodological aspects and the most relevant results obtained of the application of an instrument to 150 workers of the Hotel, in which externaron their opinions across a scale type *Likert* brings over of variables associated with three-dimensional: the individual, the group and the organization. The results are presented for each of the functional areas that integrate the Hotel through the comparative analysis of the percentage distribution of the opinions expressed by workers in the course of selecting factors that, in their view, provide them greater motivation in the performance of their work activities.

**Keywords:** Motivation, Functional Area in Hotel Sector, Human capital.

---

\*Investigadora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana. E-mail: [tgarcia@uv.mx](mailto:tgarcia@uv.mx); \*\* Investigadora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana. E-mail: [adiaz@uv.mx](mailto:adiaz@uv.mx). \*\*\* Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana. E-mail: [juortiz@uv.mx](mailto:juortiz@uv.mx)

## I. INTRODUCCIÓN

La importancia del turismo en México se denota en su participación del 8.4% para conformar el Producto Interno Bruto (PIB) y del 5.4% de los puestos de trabajo ocupados remunerados en el total nacional, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2011).

En lo que respecta al capital humano en las organizaciones, éste constituye uno de los recursos más relevantes para el logro de los objetivos, considerando que las personas son quienes llevan a cabo las actividades necesarias para su logro.

Este documento reporta algunos de los resultados del estudio realizado con la finalidad de identificar los factores que influyen en la motivación del capital humano de un Hotel ubicado en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México. La identificación de dichos factores, se llevó a cabo a través de las opiniones vertidas por los integrantes de dicha organización mediante de la aplicación de un cuestionario diseñado con el objetivo de obtener información acerca de los factores que, a su juicio, les proporcionan una mayor motivación en el cumplimiento de sus actividades laborales y se asocian con: el individuo, el grupo y la organización.

Las opiniones de los integrantes del Hotel, se realizaron mediante la evaluación en una escala tipo *Likert* de algunas variables seleccionadas por los autores con fundamento en el Modelo Básico de Comportamiento Organizacional de Robbins(2009), el cual considera como un campo de estudio el efecto que tanto individuos, grupos y estructura, tienen sobre el comportamiento humano en el contexto organizacional; ello, con el propósito de aplicar

dicho conocimiento en el mejoramiento de la efectividad de las organizaciones, y de la satisfacción que el colaborador obtenga con la aplicación de sus competencias a la tarea laboral que en ese contexto tenga lugar.

Este documento describe brevemente los antecedentes del estudio así como los aspectos metodológicos considerados para el desarrollo del proyecto, para posteriormente presentar los resultados del diagnóstico de la situación de la motivación del capital humano por área funcional. Se termina con algunas conclusiones y propuestas de los autores.

## II. DESARROLLO

### II.1 Antecedentes y metodología

El proyecto surgió a solicitud de una nueva administración del Hotel interesada en enfrentar la creciente competencia en el entorno, a través de la prestación de servicios de calidad y de la mejora continua. Para ello, el cuerpo directivo identificó como uno de los problemas de mayor relevancia la falta de motivación del capital humano, por lo que se decidió llevar a cabo las acciones necesarias que permitieran estar en condiciones de brindar asesoría sustentada en la investigación para enfrentar el problema. Por tal motivo, se acordó realizar un estudio con el objetivo de identificar los factores que inciden en la motivación de los colaboradores del Hotel hacia el trabajo.

Establecido el propósito, se procedió a definir tanto la población a estudiar, como las herramientas con las cuales se obtendría la información necesaria para alcanzarlo. Con relación a la población a estudiar, la información proporcionada por el responsable del Hotel acerca del número de personas que la integraban, así como el área funcional a la que pertenecían, se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Población en estudio

| Área funcional      | Número de empleados |
|---------------------|---------------------|
| Contraloría General | 22                  |
| Seguridad           | 14                  |
| Recursos Humanos    | 2                   |
| División Cuartos    | 41                  |
| Alimentos y Bebidas | 53                  |
| Ventas              | 6                   |
| Mantenimiento       | 15                  |
| Operadora           | 5                   |
| <b>Total</b>        | <b>158</b>          |

Fuente: Área de Recursos Humanos del Hotel.

A fin de integrar el instrumento de recolección de datos, se procedió a realizar un análisis de las variables a estudiar, definiéndolas conceptualmente a fin de establecer su *dimensionalidad* y los indicadores que permitieran cuantificarlas y derivar las preguntas o *ítems* del instrumento a aplicar a la población en estudio, que en este caso, se decidió fueran todos los integrantes del Hotel, es decir, llevar a cabo un censo de los 158 empleados reportados.

El instrumento de recopilación de información usado fue el cuestionario, el cual se diseñó con preguntas que debían responderse en una escala ordinal tipo *Likert* de: *Nada, Poco, Regular, Mucho y Demasiado*; se consideró en su diseño, a las variables de motivación asociadas con las dimensiones de: el individuo, el grupo y la organización (ver tablas, 2, 3 y 4).

Tabla 2. Variables e indicadores de la dimensión INDIVIDUO

| Dimensión  | Variable   | Indicador (ítem)  |
|--|--|---|
| <b>INDIVIDUO</b><br>Considera las variables que generan intrínsecamente en la persona, motivación hacia el trabajo | 1. <i>Años que llevan trabajando en el Hotel.</i> Número de años de antigüedad del trabajador dentro del Hotel.  | Años de antigüedad. (8)   |
|  | 2. <i>Funciones que realizan.</i> Actividades y responsabilidades que llevan a cabo los integrantes de la organización, acordes con sus capacidades personales y profesionales.  | Las funciones que realiza.<br>Desafío que produce el trabajo.<br>Afinidad de las actividades con la formación académica.<br>Sus propuestas son tomadas en cuenta.<br>La formación por cuenta propia.<br>(1, 2, 5, 29 y 7) |
|  | 3. <i>Participación en el desarrollo del Hotel.</i> Aportaciones del trabajador para mantener y mejorar los servicios del Hotel.   | Participación en el desarrollo de nuevas propuestas para mejorar el funcionamiento del hotel (28)   |
|  | 4. <i>Responsabilidad sobre personas, equipo y materiales.</i> Compromiso del trabajador para que el personal a su cargo, logre los objetivos organizacionales a través de la realización de sus funciones, y se optimice la utilización de equipo y materiales. | Responsabilidad sobre personas o grupos de trabajo.<br>Responsabilidad sobre equipo, materiales y/o valores.<br>(37, 38)  |
|  | 5. <i>La rutina en el trabajo.</i> Actividades y funciones laborales que se realizan diariamente de manera repetitiva.   | Hacer siempre las mismas cosas. (51)  |
|  | 6. <i>El cambio en el funcionamiento del Hotel.</i> La puesta en marcha de nuevas formas de operacionalizar las actividades del Hotel.   | Implantación de cambios significativos en el funcionamiento del hotel. (53)   |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Variables e indicadores de la dimensión GRUPO

| Dimensión  | Variable  | Indicador (ítem)   |
|--|---|--|
| <b>GRUPO</b><br>Considera el comportamiento grupal como motivador: | 1. <i>Pertenencia al grupo de trabajo.</i> Conjunto de sentimientos y emociones que se generan por la interacción y participación en un equipo de trabajadores, con los cuales se comparten objetivos laborales y personales. | Orgullo de pertenecer al equipo de trabajo.<br>Participación en las decisiones del equipo de trabajo.<br>Participación en las decisiones del área.<br>El ambiente de amistad que existe en el equipo de trabajo<br>(4, 19, 20, 42) |
|  | 2. <i>Relaciones con pares y subordinados.</i> Comunicación efectiva resultante de las interacciones entre personas del mismo o diferente nivel jerárquico.   | Comunicación con los compañeros.<br>Comunicación con subordinados.<br>Posibilidad de decidir a favor de la mayoría.<br>(11, 12 50)   |
|  | 3. <i>Logros del grupo.</i> Resultado del esfuerzo compartido entre los integrantes de un equipo de trabajo, para mejorar el desempeño organizacional y alcanzar objetivos comunes.   | El esfuerzo de los integrantes del equipo de trabajo.<br>La confianza que se tienen las personas.<br>La planeación y organización del equipo.<br>La productividad del equipo de trabajo<br>(43, 44, 45, 46)                        |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Variables e indicadores de la dimensión ORGANIZACIÓN

| Dimensión   | Variable   | Indicador (ítem)  |
|---|--|---|
| <b>ORGANIZACIÓN</b><br>Considera variables generadas por el funcionamiento del Hotel, que impactan en la motivación del trabajador: | 1. <i>Identidad con la organización y su filosofía.</i> Identificación del trabajador con la ideología y normas de funcionamiento del Hotel  | El orgullo de trabajar en el Hotel. (3)<br>La filosofía y los objetivos estratégicos del Hotel.(9)  |
|   | 2. <i>Capacitación y desarrollo que brinda el Hotel.</i> Acciones realizadas por los responsables de la administración de los recursos humanos, para mejorar las capacidades, aptitudes y actitudes de los trabajadores. | Los cursos de capacitación que da el Hotel. (6)<br>Mejoramiento laboral que ofrece el Hotel. (17)<br>Mejoramiento del plan de vida que ofrecen. (18)<br>Oportunidad para destacar. (26) |
|   | 3. <i>Relaciones y comunicación con superiores.</i> Mecanismos de interacción y apoyo, que recibe el trabajador por parte de sus directivos.   | Comunicación con el jefe.(10)<br>Claridad con la que se reciben instrucciones. (13)<br>Apoyo de superiores.(21)<br>Información acerca de cambios significativos en el trabajo. (52)     |
|   | 4. <i>Claridad en definición de funciones.</i> Descripción y especificación de las funciones y actividades que deben ser desarrolladas en un puesto de trabajo.  | Claridad en la definición de funciones, objetivos, políticas y procedimientos. (48)   |
|   | 5. <i>Autonomía en el trabajo.</i> Libertad del trabajador para tomar decisiones acerca de la mejora y desarrollo de sus funciones.  | Libertad para decidir la forma de realizar el trabajo.(14)<br>Tiempo para realizar el trabajo.(15)  |
|   | 6. <i>Equilibrio entre vida personal y laboral.</i> Oportunidades que la organización ofrece al trabajador, para armonizar las actividades personales y laborales.   | Equilibrio del tiempo trabajo-vida personal.(16)<br>Oportunidad que ofrece el trabajo para realizar cosas que le gustan. (27)   |
|   | 7. <i>La forma de supervisar y evaluar el trabajo.</i> Acciones por parte de los directivos para controlar y mejorar el desempeño de los trabajadores.   | Forma de supervisar el trabajo.(23)<br>Forma de evaluar el trabajo.(24)<br>Objetivos y metas que se deben alcanzar.(25)<br>Énfasis de superiores en la mejora desempeño.(47)            |
|   | 8. <i>Contribución directiva al clima laboral favorable.</i> Actividades coordinadas por los directivos para crear un ambiente laboral armónico.   | Actividades de directivos para la integración de equipos de trabajo. (40)<br>Apoyo de directivos para actividades sociales, culturales y deportivas. (41)                               |
|   | 9. <i>Equidad de trato.</i> Formas de considerar el  | Igualdad y justicia de trato.(22)   |

|  |   |
|--|---|
| manejo del capital humano con igualdad y justicia.   | Negociación sobre aspectos laborales.(30)<br>Participación en el reparto de utilidades. (34)<br>Reconocimientos y recompensas. (35)<br>Resolución de conflictos por parte de directivos.(39)<br>Políticas de manejo de personal (horarios, permisos, reconocimientos, sanciones, etc.) (49) |
| 10. <i>Remuneración.</i> Políticas organizacionales en las que se establecen las escalas salariales de acuerdo a conocimientos y habilidades de los trabajadores.  | Salario con relación a las funciones. (31)<br>Salario acorde a los conocimientos y habilidades.(32)<br>Prestaciones. (33)   |
| 11. <i>Seguridad de permanencia en el trabajo.</i> Acciones tendientes a la disminución del temor a ser removido del puesto de trabajo.  | Seguridad de permanencia en el empleo. (36)   |
| 12. <i>La infraestructura y el equipo disponible.</i> Características prevaletentes de las condiciones físicas y de los recursos a disposición del trabajador, para cumplir con sus funciones y objetivos. | Condiciones físicas (iluminación, ventilación, etc.).(54)<br>Espacio disponible.(55)<br>Limpieza, higiene y salubridad. (56)<br>Disponibilidad de equipo y material de trabajo. (57)<br>Servicios (energía eléctrica, Internet, telefonía, etc.). (58)                                      |

Fuente: elaboración propia.

Diseñado el instrumento, se validó a través de la aplicación a una muestra piloto de quince personas, consideradas con características similares a las de la población a estudiar. Posteriormente, se realizaron los ajustes pertinentes y necesarios de acuerdo a los resultados de la prueba piloto y se procedió a la recopilación de la información de la población en estudio.

Finalmente, el instrumento se integró de nueve preguntas solicitando información de las características laborales del encuestado, una pregunta general acerca de la motivación y cincuenta y ocho preguntas para elegir opciones en una escala tipo *Likert*. Cabe mencionar que todas las preguntas fueron cerradas (dicotómicas o de opción múltiple) para facilitar su respuesta.

Para la recopilación de la información, se consideraron los tres horarios de trabajo del Hotel, por lo que fue necesario contar con personal suficiente para la aplicación del instrumento. El período de recopilación fue de noviembre de 2012 al 21 de febrero de 2013. Se obtuvo información de 152 empleados del Hotel, del total reportado de 158, lo que representó el 96% de los recursos humanos que integraban la organización en el momento del estudio, sin embargo, en este reporte solamente se presenta la información de 150 empleados que reportaron el área funcional a la que pertenecían.

En este documento se presentan los resultados obtenidos específicamente para cada una de las áreas funcionales, estructurados de la siguiente manera: en un primer apartado, se describen las características generales del personal que respondió el cuestionario; posteriormente, se presenta el resumen de la distribución porcentual de respuestas. Cabe mencionar que para el cálculo de la distribución, las opciones de la escala ordinal de *Nada* y *Poco* se agruparon como No motivantes; *Regular* como Indiferente y, *Mucho* y *Demasiado* como Motivantes. Así mismo, los resultados se agruparon de acuerdo con la dimensión a la que pertenecían: *individuo*, *grupo* y *organización*. Al final, se concluyen los aspectos más relevantes observados por los investigadores y se formulan algunas recomendaciones.

## II.2 Características generales del capital humano por área funcional

A continuación, se presentan algunas tablas que contienen información en la que se comparan las características que identifican al capital humano por cada área del Hotel, como son: género, escolaridad, estado civil, edad, número de empleados por área laboral, antigüedad y turno.

La mayor proporción de empleados se ubica en el área de Alimentos y Bebidas (38%), seguida por la División Cuartos (24%). Destaca la mayor

proporción del género masculino en las áreas del Hotel, excepto Ventas (75%) y la Operadora

(100%), que muestran una mayor proporción del género femenino.

Tabla 5. Número de empleados y género por área funcional

| Área funcional      | Empleados  |             | Género   |           |
|---------------------|------------|-------------|----------|-----------|
|                     | Número     | Porcentaje  | Femenino | Masculino |
| Contraloría General | 12         | 8%          | 33%      | 67%       |
| Seguridad           | 21         | 14%         | 14%      | 86%       |
| Recursos Humanos    | 2          | 1%          | 50%      | 50%       |
| División Cuartos    | 36         | 24%         | 44%      | 56%       |
| Alimentos y Bebidas | 57         | 38%         | 28%      | 72%       |
| Ventas              | 4          | 3%          | 75%      | 25%       |
| Mantenimiento       | 16         | 11%         | 6%       | 94%       |
| Operadora           | 2          | 1%          | 100%     |           |
| <b>Total</b>        | <b>150</b> | <b>100%</b> |          |           |

Fuente: elaboración propia

En la mayoría de las áreas funcionales, la secundaria y el bachillerato son los niveles escolares que representan las mayores proporciones de la distribución, solamente Ventas y la Operadora cuentan en su mayoría, con capital humano con estudios de licenciatura. Ver Tabla 6.

Mientras que también destaca el que la mayoría de los empleados del Hotel son solteros o casados, destacando el Área de Seguridad con el 66% de personal casado. Ver Tabla 7.

Tabla 6. Escolaridad de los empleados por área funcional

| Área funcional      | Escolaridad |            |              |              |          |     |      |
|---------------------|-------------|------------|--------------|--------------|----------|-----|------|
|                     | Primaria    | Secundaria | Bachillerato | Licenciatura | Posgrado | S/R | Suma |
| Contraloría General | 8%          | 8%         | 42%          | 17%          | 8%       | 17% | 100% |
| Seguridad           |             | 52%        | 38%          | 5%           |          | 5%  | 100% |
| Recursos Humanos    |             |            | 50%          | 50%          |          |     | 100% |
| División Cuartos    | 5%          | 39%        | 47%          | 3%           |          | 6%  | 100% |
| Alimentos y Bebidas | 13%         | 50%        | 27%          | 5%           |          | 5%  | 100% |
| Ventas              |             |            |              | 75%          |          | 25% | 100% |
| Mantenimiento       | 25%         | 44%        | 25%          | 6%           |          |     | 100% |
| Operadora           |             |            |              | 100%         |          |     | 100% |

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Estado civil de empleados por área funcional

| Área funcional      | Estado civil |        |       |            |             |     |      |
|---------------------|--------------|--------|-------|------------|-------------|-----|------|
|                     | Soltero      | Casado | Viudo | Divorciado | Unión libre | S/R | Suma |
| Contraloría General | 42%          | 50%    |       | 8%         |             |     | 100% |
| Seguridad           | 5%           | 66%    |       | 5%         | 24%         |     | 100% |
| Recursos Humanos    | 50%          |        |       | 50%        |             |     | 100% |
| División Cuartos    | 25%          | 36%    |       | 11%        | 25%         | 3%  | 100% |
| Alimentos y Bebidas | 23%          | 46%    | 3%    | 10%        | 18%         |     | 100% |
| Ventas              | 50%          | 25%    |       |            | 25%         |     | 100% |
| Mantenimiento       | 31%          | 50%    |       |            | 19%         |     | 100% |
| Operadora           | 50%          |        |       | 50%        |             |     | 100% |

Fuente: elaboración propia

La edad promedio se encuentra entre los 28 años (Recursos Humanos) y los 45 años

(Operadora), sin embargo, la edad máxima se presenta en los empleados del área de Seguridad

(75 años), y la menor edad, en la División Cuartos (17 años). La mayor antigüedad de los empleados se ubica en la División Cuartos, con 34 años 2 meses, y la menor, en Ventas, con apenas un mes de antigüedad al momento de llevarse a

cabo el estudio. El promedio de antigüedad se encuentra entre 3 años cuatro meses y 9 años cuatro meses.

Tabla 8. Edad y antigüedad promedio, máximas y mínimas por área funcional

| Área funcional      | Edad     |        |        | Antigüedad     |                  |         |
|---------------------|----------|--------|--------|----------------|------------------|---------|
|                     | Promedio | Máxima | Mínima | Promedio       | Máxima           | Mínima  |
| Contraloría General | 37.6     | 56     | 25     | 8 años 3 meses | 15 años 6 meses  | 7 meses |
| Seguridad           | 42.76    | 75     | 27     | 3 años 10 mese | 19 años 11 meses | 2 meses |
| Recursos Humanos    | 28       | S/R    | S/R    | 9 años 4 meses | 15 años 9 meses  | 3 años  |
| División Cuartos    | 36       | 65     | 17     | 6 años 9 meses | 34 años 2 meses  | 2 meses |
| Alimentos y Bebidas | 36       | 55     | 21     | 7 años         | 29 años 2 meses  | 2 meses |
| Ventas              | 31.2     | 43     | 27     | 3 años 4 meses | 6 años 2 meses   | 1 mes   |
| Mantenimiento       | 41.4     | 60     | 25     | 9 años 1 mes   | 16 años 6 meses  | 8 meses |
| Operadora           | 45       | 60     | 30     | 3 años 8 meses | 6 años 4 meses   | 1 año   |

Fuente: elaboración propia

Con relación al turno de trabajo, en general la mayoría de los empleados trabajan el turno matutino, y solamente los empleados del

área de Ventas, mencionaron tenerlo en su mayoría mixto, y los de Seguridad, principalmente entre vespertino y mixto.

Tabla 9. Turno de los empleados por área funcional

| Área funcional      | Turno    |            |       |          | Suma |
|---------------------|----------|------------|-------|----------|------|
|                     | Matutino | Vespertino | Mixto | Nocturno |      |
| Contraloría General | 67%      | 8%         | 25%   |          | 100% |
| Seguridad           | 14%      | 29%        | 38%   | 19%      | 100% |
| Recursos Humanos    | 50%      | 50%        |       |          | 100% |
| División Cuartos    | 71%      | 14%        | 9%    | 6%       | 100% |
| Alimentos y Bebidas | 56%      | 34%        | 5%    | 5%       | 100% |
| Ventas              | 25%      |            | 75%   |          | 100% |
| Mantenimiento       | 56%      | 19%        | 13%   | 12%      | 100% |
| Operadora           | 100%     |            |       |          | 100% |

Fuente: elaboración propia

### II.3 Variables relacionadas con la motivación del capital humano del Hotel

Con la finalidad de analizar la relevancia de las variables como factores motivantes o no motivantes, en las Tablas 10, 11 y 12, se compara por dimensión, la distribución porcentual de cada variable, de acuerdo a la opinión del capital humano por área.

Para las variables de la dimensión INDIVIDUO, la mayoría de las áreas funcionales, las señalaron como motivantes. En el caso del área de Seguridad, la única variable que consideraron como motivante fue la *Responsabilidad sobre personas, equipo y materiales*. El área de Recursos Humanos mostró igual proporción a favor que en contra, y la Operadora en todos los casos opinó a favor.

Tabla 10. Comparativo por área de las variables motivantes y No motivantes para la dimensión INDIVIDUO

| Variable            | Años que llevan trabajando en el Hotel (%) |       | Funciones que realizan (%) |       | Participación en el desarrollo del Hotel (%) |       | Responsabilidad sobre personas, equipo y materiales (%) |       | La rutina en el trabajo (%) |       | El cambio en el funcionamiento del Hotel (%) |       | INDIVIDUO (%) |       |
|---------------------|--|-------|----------------------------|-------|--|-------|---|-------|-----------------------------|-------|--|-------|---------------|-------|
|                     | Sí   | No    | Sí                         | No    | Sí   | No    | Sí  | No    | Sí                          | No    | Sí   | No    | Sí            | No    |
| <b>Le motiva</b>    |  |       |                            |       |  |       |   |       |                             |       |  |       |               |       |
| Contraloría General | 54.55                                      | 9.09  | 46.67                      | 20.00 | 33.33  | 16.67 | 45.83   | 12.50 | 25.00                       | 33.33 | 33.33  | 25.00 | 42.75         | 19.08 |
| Seguridad           | 28.57                                      | 28.57 | 35.58                      | 38.46 | 10.00  | 45.00 | 40.48   | 28.57 | 20.00                       | 30.00 | 20.00  | 30.00 | 30.84         | 34.80 |
| Recursos Humanos    | 50.00                                      | 50.00 | 50.00                      | 50.00 | 50.00  |       | 50.00   |       | 50.00                       |       | 50.00  | 50.00 | 50.00         | 31.82 |
| División Cuartos    | 43.75                                      | 9.38  | 36.87                      | 22.91 | 30.56  | 30.56 | 31.94   | 33.33 | 30.56                       | 16.67 | 42.86  | 31.43 | 35.90         | 24.62 |
| Alimentos y Bebidas | 36.36                                      | 23.64 | 35.56                      | 23.33 | 21.82  | 34.55 | 27.93   | 31.53 | 21.43                       | 35.71 | 30.36  | 26.79 | 31.18         | 27.36 |
| Ventas              | 33.33                                      |       | 66.67                      | 13.33 | 66.67  |       | 37.50   | 50.00 | 25.00                       | 25.00 | 50.00  | 25.00 | 51.35         | 21.62 |
| Mantenimiento       | 35.71                                      | 21.43 | 40.26                      | 12.99 | 25.00  | 18.75 | 45.16   | 12.90 | 13.33                       | 13.33 | 14.29  | 21.43 | 34.73         | 14.97 |
| Operadora           | 100.00                                     |       | 100.00                     |       | 100.00                                       |       | 100.00  |       | 100.00                      |       | 100.00                                       |       | 100.00        |       |

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la dimensión GRUPO, nuevamente la mayoría de las áreas funcionales, señalaron a las variables como factores motivantes. En el caso del área de Seguridad la

única variable que consideraron como motivante fue la *Pertenencia al grupo de trabajo*, la cual para Recursos Humanos no lo es. La Operadora en todos los casos opinó a favor.

Tabla 11. Comparativo por área de las variables motivantes y No motivantes para la dimensión GRUPO

| Variable            | Pertenencia al grupo de trabajo (%) |       | Relaciones con pares y subordinados (%) |       | Logros del grupo (%) |       | GRUPO (%) |       |
|---------------------|-------------------------------------|-------|---|-------|----------------------|-------|-----------|-------|
|                     | Sí                                  | No    | Sí                                      | No    | Sí                   | No    | Sí        | No    |
| <b>Le motiva</b>    |                                     |       |   |       |                      |       |           |       |
| Contraloría General | 39.58                               | 12.50 | 51.72                                   | 13.79 | 52.08                | 8.33  | 47.20     | 11.20 |
| Seguridad           | 32.14                               | 29.76 | 26.42                                   | 41.51 | 26.19                | 32.14 | 28.51     | 33.48 |
| Recursos Humanos    | 25.00                               | 37.50 | 33.33                                   |       | 50.00                | 50.00 | 36.36     | 31.82 |
| División Cuartos    | 33.80                               | 19.72 | 46.94                                   | 18.37 | 32.17                | 20.28 | 36.55     | 19.58 |
| Alimentos y Bebidas | 34.68                               | 18.92 | 36.24                                   | 23.49 | 36.44                | 17.33 | 35.74     | 19.46 |
| Ventas              | 53.85                               | 23.08 | 37.50                                   | 25.00 | 50.00                | 25.00 | 48.65     | 24.32 |
| Mantenimiento       | 34.38                               | 4.69  | 25.00                                   | 5.00  | 46.03                | 7.94  | 36.53     | 5.99  |
| Operadora           | 100.00                              |       | 100.00                                  |       | 100.00               |       | 100.00    |       |

Fuente: elaboración propia

En el caso de las variables que integran la dimensión ORGANIZACIÓN, todas las áreas funcionales señalaron como factores motivantes: *Identidad con la organización y su filosofía; Autonomía en el trabajo y; La infraestructura y el equipo disponible*. La opinión de la mayoría de los integrantes del capital humano de las áreas de Seguridad, Alimentos y Bebidas y, Mantenimiento, coincidieron en señalar como no motivantes las variables: *Capacitación y desarrollo que brinda el Hotel; Relaciones y comunicación con superiores; Claridad en*

*definición de funciones y, Equilibrio entre vida personal y laboral;* en tanto las demás áreas, las consideraron como motivantes. Es interesante observar que solamente en tres de las ocho áreas funcionales, la mayoría de sus trabajadores mencionaron como motivantes a las variables: *Contribución directiva al clima laboral favorable y la Equidad de trato*. A continuación en la Tabla 12 se muestran los resultados obtenidos para la dimensión.



Tabla 12. Comparativo por área de las variables motivantes y No motivantes para la dimensión ORGANIZACIÓN

| Variable            | Identidad con la organización y su filosofía (%) |       | Capacitación y desarrollo que brinda el Hotel (%) |       | Relaciones y comunicación con superiores (%) |       | Claridad en definición de funciones (%) |       | Autonomía en el trabajo (%) |       | Equilibrio entre vida personal y laboral (%) |       |
|---------------------|--|-------|---|-------|--|-------|---|-------|-----------------------------|-------|--|-------|
|                     | Sí   | No    | Sí  | No    | Sí   | No    | Sí                                      | No    | Sí                          | No    | Sí   | No    |
| Le motiva           |  |       |   |       |  |       |   |       |                             |       |  |       |
| Contraloría General | 58.33  | 12.50 | 37.50   | 27.08 | 56.25  | 12.50 | 36.36                                   | 36.36 | 54.17                       | 12.50 | 45.83  | 12.50 |
| Seguridad           | 45.24  | 28.57 | 28.92   | 38.55 | 30.12  | 33.73 | 28.57                                   | 33.33 | 28.57                       | 26.19 | 30.95  | 33.33 |
| Recursos Humanos    | 50.00  | 50.00 | 12.50   | 12.50 | 25.00  | 12.50 | 50.00                                   |       |                             |       | 25.00  |       |
| División Cuartos    | 32.39  | 12.68 | 35.92   | 29.58 | 40.85  | 24.65 | 22.86                                   | 22.86 | 45.83                       | 23.61 | 41.67  | 23.61 |
| Alimentos y Bebidas | 38.89  | 18.52 | 21.66   | 29.95 | 27.78  | 29.63 | 26.79                                   | 28.57 | 29.09                       | 21.82 | 22.02  | 23.85 |
| Ventas              | 66.67  |       | 50.00   | 16.67 | 46.15  | 7.69  | 33.33                                   | 33.33 | 33.33                       |       | 66.67  |       |
| Mantenimiento       | 34.38  | 12.50 | 28.13   | 31.25 | 17.46  | 20.63 | 6.25                                    | 18.75 | 32.26                       | 12.90 | 12.50  | 18.75 |
| Operadora           | 75.00  |       | 100.00  |       | 100.00                                       |       | 100.00                                  |       | 100.00                      |       | 100.00                                       |       |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Comparativo por área de las variables motivantes y No motivantes para la dimensión ORGANIZACIÓN (Continuación)

| Variable            | La forma de supervisar y evaluar el trabajo (%) |       | Contribución directiva al clima laboral favorable (%) |       | Equidad de trato (%) |       | Remuneración (%) |       | Seguridad de permanencia en el trabajo (%) |       | La infraestructura a y el equipo disponible (%) |       | ORGANIZACIÓN (%) |       |
|---------------------|---|-------|---|-------|----------------------|-------|------------------|-------|--|-------|---|-------|------------------|-------|
|                     | Sí  | No    | Sí  | No    | Sí                   | No    | Sí               | No    | Sí   | No    | Sí  | No    | Sí               | No    |
| Le motiva           |   |       |   |       |                      |       |                  |       |  |       |   |       |                  |       |
| Contraloría General | 56.25   | 20.83 | 30.43   | 30.43 | 30.43                | 36.23 | 33.33            | 30.56 | 41.67                                      | 33.33 | 50.00   | 18.33 | 44.26            | 23.42 |
| Seguridad           | 29.76   | 36.90 | 26.83   | 36.59 | 21.60                | 44.00 | 19.05            | 42.86 | 25.00                                      | 40.00 | 38.10   | 25.71 | 29.16            | 35.55 |
| Recursos Humanos    | 12.50   | 37.50 | 50.00   | 25.00 | 41.67                | 25.00 | 50.00            | 50.00 | 50.00                                      | 50.00 | 50.00   | 40.00 | 33.33            | 25.00 |
| División Cuartos    | 35.46   | 26.95 | 30.99   | 35.21 | 28.97                | 36.92 | 30.19            | 32.08 | 33.33                                      | 25.00 | 45.00   | 21.11 | 36.04            | 27.38 |
| Alimentos y Bebidas | 31.05   | 20.55 | 20.54   | 33.04 | 14.76                | 40.66 | 6.06             | 40.61 | 26.32                                      | 26.32 | 31.43   | 20.36 | 23.88            | 28.82 |
| Ventas              | 53.85   | 7.69  | 28.57   | 42.86 | 42.86                | 28.57 | 44.44            | 22.22 | 25.00                                      | 25.00 | 35.00   | 30.00 | 44.17            | 19.17 |
| Mantenimiento       | 29.03   | 9.68  | 6.25  | 15.63 | 12.63                | 30.53 | 4.17             | 35.42 | 18.75                                      | 12.50 | 31.25   | 7.50  | 20.49            | 20.14 |
| Operadora           | 100.00  |       | 100.00  |       | 100.00               |       | 100.00           |       | 100.00                                     |       | 100.00  |       | 98.61            |       |

Fuente: elaboración propia.

### III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando el análisis realizado en los párrafos anteriores, se puede concluir que:

- Con relación a las características generales, la mayor proporción de trabajadores se ubica en las áreas funcionales asociadas con el giro de la organización [División Cuartos (24%) y Alimentos y Bebidas (38%)]. El género femenino solamente tiene mayoría en las áreas de Ventas y en la Operadora.

- La escolaridad del capital humano para la mayoría de las áreas se encuentra entre secundaria y bachillerato, denotando un nivel de estudios que puede ser mejorado.
- En general, el promedio de edad se encuentra entre 28 y 45 años, lo que representa personal maduro que en combinación con la antigüedad promedio de entre tres años cuatro meses y nueve años cuatro meses, señalan su permanencia en la organización.

- ✚ En lo referente a las variables relacionadas con la motivación del INDIVIDUO, los integrantes del capital humano, en su mayoría, las reconocieron de acuerdo con el porcentaje de elección, como motivantes.
- ✚ Las variables asociadas con el GRUPO también fueron seleccionadas como motivantes por la mayoría de los trabajadores. La excepción se presentó para el área de Seguridad, en la que solamente la denominada *Pertenencia al grupo de trabajo* fue seleccionada como motivante.
- ✚ En el caso de las variables que integran la dimensión ORGANIZACIÓN, todas las áreas funcionales señalaron como factores motivantes: *Identidad con la organización y su filosofía; Autonomía en el trabajo y; La infraestructura y el equipo disponible.*

El capital humano de las áreas de *Seguridad, Alimentos y Bebidas y en la de Mantenimiento*, coincidieron en señalar como no motivantes las variables: *Capacitación y desarrollo que brinda el Hotel; Relaciones y comunicación con superiores; Claridad en definición de funciones y el Equilibrio entre vida personal y laboral;* en tanto las demás áreas las consideraron como motivantes. Por último, solamente en tres de las ocho áreas funcionales, la mayoría de sus trabajadores mencionaron como motivantes las variables de *Contribución directiva al clima laboral favorable y la de Equidad de trato.*

Considerando lo anterior, se recomienda:

- a) Para las variables de la dimensión INDIVIDUO. Hacer partícipe al personal -en la medida de lo posible- en proyectos de desarrollo institucional acordes con sus competencias y que coadyuven al desarrollo de la organización. Enriquecer las funciones y actividades de los puestos de trabajo, estableciendo objetivos innovadores a lograr, con sus consecuentes responsabilidades. Comunicar e involucrar al capital humano de las diversas áreas, de manera permanente y oportuna de los cambios que impacten sustancialmente el desarrollo de sus actividades, tratando de reducir con ello, la resistencia al cambio. Establecer normas de funcionamiento administrativo que permitan a

los trabajadores, contar con el respaldo de la organización, acerca de la seguridad de personas, equipo y materiales bajo su responsabilidad.

- b) Para la dimensión GRUPO. Reforzar el trabajo de equipo en la realización de las funciones asignadas, valorando y difundiendo los logros alcanzados. Mantener y fortalecer las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles jerárquicos. Diseñar mecanismos de integración, que permitan sanear y fortalecer las relaciones interpersonales entre pares y subordinados.
- c) Para la dimensión ORGANIZACIÓN. Redefinir la estructura de la organización, a fin de delimitar con claridad el nivel de responsabilidad y la definición de funciones, así como contribuir al mejoramiento de la comunicación en la Institución. Implantar un programa de capacitación para el personal directivo, orientado al establecimiento de climas laborales adecuados y a la equidad de trato. Fomentar y mantener por parte de los directivos, la autonomía en la ejecución de las actividades laborales que realiza el personal bajo su cargo. Establecer programas de capacitación y desarrollo para el personal, basado en detección de necesidades. Realizar un proceso de valuación de puestos, a fin de determinar una escala de sueldos y salarios equitativa.

Para finalizar, la realización de este trabajo pretende contribuir a la toma de decisiones relacionadas con la gestión del capital humano, por parte del cuerpo directivo del Hotel en estudio, ya que se considera que al conocer la opinión de los trabajadores que integran la organización, acerca de los factores los motivan en la realización de sus funciones, puede contribuir a brindar un mejor servicio a sus clientes, a los colegas entre las diversas áreas funcionales que integran el Hotel, a los proveedores y, en general, a cualquier grupo de interés relacionado con la operación de la organización hotelera.

## REFERENCIAS

Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática. (2011). *PIB y Cuentas Nacionales*. Recuperado el 15 de Abril de 2013, de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/tur/default.aspx>

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.