ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DEL HOTEL LAS AMÉRICAS RESORT EN CARTAGENA DE INDIAS

DIANA SOFÍA OSPINA PÉREZ
LAURA VIVIANA TRIANA CAICEDO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES – DIES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. Y C.
2017
ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DEL HOTEL LAS AMÉRICAS RESORT EN CARTAGENA DE INDIAS

DIANA SOFÍA OSPINA PÉREZ
LAURA VIVIANA TRIANA CAICEDO

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de empresas

Asesor
DOLLY YAMILE MAYORCA BELTRAN

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES – DIES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. Y C.
2017
NOTA DE ACEPTACIÓN

______________________________

______________________________

______________________________

______________________________

______________________________

______________________________

Firma del presidente del jurado

______________________________

Firma del jurado

______________________________

Firma del jurado

Cartagena de Indias D. T. y C. marzo de 2017
DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de grado principalmente a Dios,
Porque sin Él nada de esto fuera posible
A nuestras familias, por hacernos entender
Que no teníamos derecho a renunciar o a rendirnos,
A nuestros amigos.

Diana y Laura
<table>
<thead>
<tr>
<th>Sección</th>
<th>Pág.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>INTRODUCCION</strong></td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>0. ANTEPROYECTO</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>0.1 Planteamiento del problema</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>0.2 Objetivos</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>0.2.1 Objetivo general</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>0.2.2 Objetivos específicos</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>0.3 Justificación</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>0.4 Marco referencial</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>0.4.1 Antecedentes investigativos</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>0.4.2 Marco teórico</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>0.4.3 Marco conceptual</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>0.5 Diseño metodológico</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>0.5.1 Enfoque y tipo de investigación</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>0.5.2 Fuentes de información</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>0.5.3 Instrumentos de recolección de datos</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>0.5.4 Población</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>0.5.5 Determinación de la muestra</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>0.5.6 Procesamiento, presentación y análisis de la información</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>0.5.7 Variables de investigación</td>
<td>41</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1. IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS DE LOS FUNCIONARIOS DEL HOTEL LAS AMÉRICAS RESORT..................................................42
1.1 Presentación de la empresa ...............................................................................42
1.1.1 El Hotel Las Américas Resort ......................................................................42
1.1.2 Logo de la empresa .......................................................................................43
1.1.3 Clasificación y categoría ..............................................................................44
1.1.4 Plataforma estratégica ................................................................................44
1.1.5 Áreas del Hotel ............................................................................................46
1.1.6 Servicios ........................................................................................................47
1.1.8 Estructura organizativa ..............................................................................52
1.2 Caracterización Socio-demográficas de los funcionarios del Hotel Las Américas Resort..... 53
1.3 Resultados de las variables motivacionales en Hotel Las Américas Resort................57
1.3.1 Condiciones de Trabajo ...............................................................................57
1.3.2 Relaciones Sociales ......................................................................................58
1.3.3 Integración ....................................................................................................59
1.3.4 Estructura organizacional ..........................................................................61
1.3.5 Beneficios laborales ....................................................................................66
1.3.6 Desempeño de tareas ..................................................................................69
1.3.7 Capacitación y desarrollo ..........................................................................71
1.3.8 Flexibilidad e innovación ............................................................................72
1.3.9 Condiciones de trabajo ..............................................................................76
1.3.10 Liderazgo ...................................................................................................78
3. PROPUESTA DE UN PROGRAMA ORIENTADO A MEJORAR LA MOTIVACIÓN DE
LOS TRABAJADORES DEL HOTEL LAS AMÉRICAS RESORT ......................................... 85
CONCLUSIONES ........................................................................................................ 89
RECOMENDACIONES ................................................................................................ 89
BIBLIOGRAFÍA ............................................................................................................. 95
ÍNDICE DE TABLAS

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla</th>
<th>Pág.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tabla 1. Operacionalización de Variables</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>Tabla 2. Capacidad de Salones del Hotel las Américas Resort</td>
<td>48</td>
</tr>
<tr>
<td>Tabla 3. Diagnostico Clima Organizacional e Identificación de acciones de motivación</td>
<td>81</td>
</tr>
<tr>
<td>Tabla 4. Estructura del programa para el mejoramiento de la motivación y el clima organizacional</td>
<td>85</td>
</tr>
<tr>
<td>Ilustración</td>
<td>Descripción</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>La motivación según la Teoría de las Espectativas de Porter y Lawler</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Fachada general del hotel (vista aérea)</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Logosímbolo actual del hotel</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Ubicación Hotel Las Américas Resort</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Organigrama Hotel Las Américas Resort</td>
</tr>
</tbody>
</table>
INTRODUCCION

En la actualidad, ha tomado gran importancia en el ámbito empresarial, el tema de la motivación, como una forma de que las organizaciones puedan mantenerse en el tiempo y puedan adquirir renombre y reconocimiento en el mercado y en la sociedad.

La empresa no puede mirarse como un ente aislado de las realidades sociales y económicas de sus empleados ya que estos son la base y el pilar fundamental de toda organización y se convierten en el motor que le da vida y dinamiza a los demás recursos que conforman toda organización. Su gestión debe tener un sentido integrador de aspectos económicos y sociales, por lo tanto es necesario tener presente las interrelaciones empresa – trabajador, empresa - consumidor, empresa - comunidad y empresa – estado, ya que la empresa es ante todo un cuerpo social.

En este contexto se realizó la presente investigación, la cual fue el resultado de un proceso de indagación, de recolección de información y de un análisis que permitió saber en qué medida los empleados del Hotel Las Américas Resort se sienten motivados para la realización de su trabajo, como elemento del clima organizacional

Al plantear el análisis de dos variables en el estudio (motivación y clima organizacional) se pudieron identificar situaciones del ambiente laboral y plantear soluciones eficaces y oportunas. En el actual proyecto las variables que se utilizan para el estudio del clima organizacional son: infraestructura, motivación y el recurso humano, así mismo las condiciones
de trabajo, las personas, relación laboral y sus expectativas y la evaluación de la satisfacción de los colaboradores individual y grupalmente.

El proyecto tuvo un enfoque de corte mixto, ya que de acuerdo a Hurtado de La Barrera, (2008) recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento. El tipo de investigación fue de carácter descriptivo - exploratorio debido a que se pretendió realizar un análisis, en el cual se identificará y describirá los factores que influyen en la motivación del personal del Hotel Las Américas Resort; sin llegar a determinar explicaciones por medio de relaciones de causa efecto, sino más bien explorando desde técnicas de análisis descriptivo los posibles factores que están relacionados con la motivación de los empleados.

Para la recolección de información se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Se aplicó un cuestionario a 95 empleados de la empresa, previo cálculo de la muestra, mientras que los resultados fueron tabulados y analizados con el software Dyane 4.0.

El proyecto se desarrolló en tres fases o capítulos; el primero estuvo orientado a identificar las características socio demográficas de los funcionarios del Hotel Las Américas Resort, luego, se procedió a identificar las acciones de motivación que brinda el Hotel Las Américas Resort a sus empleados, para lo cual se empleó la observación permanente de procesos y los datos obtenidos con la ficha de registro con la cual se relacionaron las percepciones más relevantes. Finalmente, el estudio culminó con el diseño de un programa orientado a mejorar la motivación de los trabajadores de la organización.
0. ANTEPROYECTO

0.1 Planteamiento del problema

En toda organización existen distintos elementos que interactúan entre sí para alcanzar las diferentes metas propuestas. Entre los más importantes de estos elementos se encuentran: el recurso humano, la tecnología, la materia prima, los recursos financieros, entre otros. Sin embargo, de este conjunto de elementos el recurso humano es de vital importancia porque es el que hace posible el éxito y el desarrollo de una organización, por ende, se hace necesario que este recurso humano esté motivado para lograr lo antes descrito.

La motivación humana es muy utilizada por muchos administradores, gerentes, entre otros, ya que es considerada como el motor principal que impulsará a los trabajadores al logro de las metas organizacionales e individuales. En este sentido toda organización busca un mejor desempeño haciendo hincapié en el comportamiento del individuo para que realice lo que la empresa espera de él y a su vez que exista una satisfacción por parte de su personal.

En el caso de la empresa “HOTEL LAS AMÉRICAS RESORT” específicamente ubicado en Cartagena de indias, en el anillo vial, sector cielo mar, los empleados están prestando un buen servicio hotelero, no obstante, tendrán que mejorar sus servicios aún más si desean captar a los potenciales clientes. Solo se logra este objetivo si se motiva adecuadamente a los empleados y se crea un clima organizacional idóneo.
Esta investigación tiene como finalidad analizar la motivación como característica integral del clima organizacional en el “HOTEL LAS AMÉRICAS RESORT”, pues según información propia de algunos trabajadores, no se le está dando suficiente importancia a la motivación del personal, ya que les exige excelencia, efectividad y eficacia, pero no se les está motivando correctamente. La falta de motivación está afectando al clima organizacional, no en el aspecto físico, ya que físicamente el clima es el adecuado, sino en el aspecto psicológico.

La motivación laboral es un tema de gran relevancia en las empresas, los gerentes deben darle una especial atención; actualmente se convierte en un punto clave para alcanzar las metas planteadas y lograr el éxito en el servicio de la hospitalidad. Es por ello que se debe explorar cómo influye la motivación en el ámbito laboral, siendo este un factor que garantiza el funcionamiento de forma adecuada con personas comprometidas y satisfechas de lo que realizan.

En consecuencia, a lo antes expuesto, por medio esta investigación se pretende analizar la motivación del personal del Hotel las Américas, Spa y Centro de Convenciones, como elemento de clima organizacional dentro de la empresa, con el fin de determinar si se sienten motivados, si existen frecuentes faltas al trabajo, resistencia al cambio, poco intercambio en las relaciones laborales y en algunos casos trato irrespetuoso con sus compañeros, huéspedes y clientes. Se puede analizar estos elementos para presentarlo al Departamento de gestión Humana del Hotel, con el fin de que estos tomen medidas y no se generen conflictos entre los trabajadores, disminución de clientes y huéspedes, baja calidad en los servicios, atención y desmotivación laboral.
De esta manera, la relevancia de la investigación se fundamenta en la carencia de este tipo de investigación específicamente en el Hotel la Américas Resort, la necesidad de evaluar el clima laboral, permite mejorar la satisfacción y la motivación de sus trabajadores, lo que conlleva a un mayor beneficio tanto para la institución como para los clientes/huéspedes.

La necesidad identificada de investigación dio origen a las siguientes interrogantes:
¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la satisfacción del empleado y a su vez con el desarrollo organizacional del Hotel Las Américas Global Resort? ¿Se Detectan los mecanismos motivacionales que utiliza la empresa para mejorar el desempeño de sus trabajadores? ¿Existen mecanismos motivacionales utilizados por la empresa? ¿Existe grado de satisfacción de los empleados en relación con la recompensa recibida? ¿Existe algún tipo de incentivo más adecuado para motivar a cada empleado?
0.2 Objetivos

0.2.1 Objetivo general

Analizar la motivación en el personal del Hotel las Américas Resort en Cartagena de indias, como elemento del clima organizacional.

0.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las características socio demográficas de los funcionarios del Hotel Las Américas Resort.
- Identificar las acciones de motivación que brinda actualmente el Hotel Las Américas Resort a sus empleados.
- Proponer un programa orientado a mejorar la motivación de los trabajadores del Hotel Las Américas Resort.
0.3 Justificación

Atendiendo el hecho de que la gestión estratégica del talento humano se ha convertido en el presente en un interés prioritario para las organizaciones, al producirse en las últimas décadas un cambio de paradigma acerca de los empleados, se consideró pertinente abordar la problemática del Hotel Las Américas Resort desde el punto de vista conceptual y empírico. Por consiguiente, el estudio propuesto se justifica teóricamente porque va a aportar una serie de conocimientos que van a permitir determinar cuáles son los factores que influyen en el personal de la organización, convirtiéndose a su vez en un mecanismo de gestión y control para comprobar si se está alcanzando el objetivo de la organización y si este le añade valor, calidad y eficiencia, ya que las organizaciones alcanzan sus metas mediante la utilización de recursos humanos y económicos.

Por otra parte, la justificación metodológica del estudio se sustenta en el aporte de técnicas, métodos y herramientas que permitirán desarrollar sistemáticamente cada uno de los objetivos trazados, aplicando para ello la metodología científica; que consiste en identificar el problema, para luego de analizar las diferentes teorías que se relacionan con el problema, formular soluciones a través de la hipótesis así como objetivos que orientan lo que busca la investigación.

Finalmente, en lo concerniente a la justificación práctica, cabe anotar que con el desarrollo de este trabajo se realizará un valioso aporte a la solución de un problema en término de una necesidad del Hotel Las Américas Resort, colocando a su disposición cada uno de los hallazgos, con los cuales podrá obtener una serie de beneficios económicos, operacionales,
organizacionales, y por encima de todo, va a permitirle incrementar su nivel de innovación, manteniéndola así relevante a futuro.
0.4 Marco referencial

0.4.1 Antecedentes investigativos

Antecedentes Internacionales

En el año 2002, se realizó un estudio titulado la “Gestión de la comunicación interna en la pequeña empresa industrial: un análisis de los procesos organizacionales clima y liderazgo”, en la Universidad de Concepción de Chile, la licenciada en esta investigación la autora establece una propuesta teórico-metodológica que plantea la importancia del liderazgo y el clima organizacional en la realidad comunicativa de las empresas, esta investigación es significativa en el sentido en que aportaría mucha literatura en cuanto a lo referente al clima organizacional (Medallo, 2002).

Un trabajo realizado en la Universidad de Chile, titulado “Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas” los autores seleccionaron dos empresas para el estudio, los casos seleccionados para analizar fueron Lefersa y Hewlett Packard Chile. Empresas destacadas en sus respectivos rubros. Primero se expone el caso de Lefersa y luego de Hewlett Packard Chile. En esos casos, se muestran antecedentes principales de las compañías, las características de los recursos humanos para entrar de lleno en lo que es la motivación y los incentivos dentro de la compañía, junto con una conclusión que muestra claramente las ventajas que producen los excelentes resultados obtenidos con las diferentes políticas implementadas por esta área. Luego se realiza un análisis comparativo de la información obtenida en los diferentes casos con el objetivo de contrastar ambos departamentos de recursos humanos, tanto en
características generales como específicas, y en especial las diferentes funciones y procedimientos que realizan para motivar al personal. Y finalmente se exponen las principales conclusiones con respecto a los efectos de una buena gestión del departamento de recursos humanos y su función en la motivación por medio de incentivos al personal, tanto monetarios como no monetarios y la influencia de éstos en el mejoramiento del desempeño de la compañía (Acuña, Guzmán y Olave, 2004)

En Perú, Vildózola (2010), se realizó un estudio que tuvo por objeto conocer el grado de motivación laboral y las necesidades predominantes según la Teoría de las Necesidades de David McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza (HNAL). Para tal fin, se realizó un estudio cualitativo de tipo prospectivo, descriptivo, observacional y transversal; bajo el método de selección no probabilístico de voluntarios. La muestra estuvo integrada por 63 médicos, pertenecientes a los siguientes grupos: Anestesiología, Cirugía general, Medicina Interna, Cirugía especialidades, Medicina Especialidades, Ginecoobstetricia y Pediatría.

En Mérida Venezuela, Montilla (2010) de la Universidad de los Andes, desarrolló una investigación para analizar la motivación y el desempeño del personal docente, la cual tuvo un enfoque descriptivo. El autor utilizó varias técnicas de recolección de datos de cuyos resultados, se pudo dar un diagnóstico real de la situación en la organización, en la cual se demostró que los docentes se encuentran en muy bajo nivel motivacional para el ejercicio de sus funciones debido a diferentes causas tanto interna como externas a la institución, por lo que se hace necesario generar recomendaciones.
Antecedentes Nacionales

El trabajo de grado desarrollado por Polo (2008) indica que la motivación del personal tiene un impacto directo sobre la percepción final que los consumidores tienen acerca del producto o servicio que le ofrece la empresa. En este trabajo de grado se diseñó una propuesta estratégica que permite desarrollar programas de motivación que afecten de forma directa y positiva sobre la satisfacción total de los clientes, específicamente en las empresas de Servicios Públicos de la Ciudad de Manizales.

Camacho (2010), realizó una investigación que estuvo orientada hacia la intervención o gestión y pretende apoyar la relación existente entre el factor motivacional y la comunicación interna de la empresa, para posteriormente proponer un plan de comunicaciones internas que al ser aplicado en la organización, permita la mejora en los procesos de motivación del personal.

El trabajo de investigación desarrollado por Moncayo (2008) en la Universidad Javeriana (Bogotá) para crear un plan de comunicación interna para una empresa de lácteos, se basó en las necesidades y estructura organizacional de la empresa, apoyado en la implementación de medios de comunicación estructurados, que le permitan a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar en forma correcta y agradable sus diversas tareas. Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas y sugerencias. Este trabajo de grado es muy pertinente, pues por medio de estrategias se busca obtener como un plan de comunicación interna.
0.4.2 Marco teórico

La motivación y la comunicación interna son elementos y procesos que dentro del clima organizacional juegan un papel muy importante e inciden de manera determinante en la productividad y eficiencia de los empleados de una empresa.

Teniendo en cuenta esto, es relevante revisar las principales teorías que fundamentan y sirven de soporte para dar respuesta a nuestra pregunta de investigación: ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la satisfacción del empleado y a su vez con el desarrollo organizacional del Hotel Las Américas Global Resort?

- **Teoría clásica de la organización**

Descripción del concepto organización: la administración define a la organización como una forma particular de agruparse, de generar acuerdos al margen de las estructuras que las componen, entendiéndolas como la normatividad, los espacios físicos y las jerarquías; también se define como, unidad planificada y estructurada de acuerdo a objetivos propuestos por un eje o ente cohesionador (Mejía, 2005).

En este sentido, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas para el logro de objetivos específicos, que se reconstruyen a medida que se cumplen las metas.

La teoría clásica de la organización, se desarrolla a principios del siglo XX, tanto en Europa como en Estados Unidos, y es uno de los primeros intentos por explicar la naturaleza del
comportamiento de las organizaciones es también llamada corriente fayolista en honor su creador Henry Fayol, quien afirmaba: “Que, si se tenían en consideración la psicología humana, las distintas tareas y su especialización, así como algunas suposiciones sobre la motivación, se podrían mejorar las formas de organizar cualquier trabajo”. Estaba convencido de que debían utilizarse la observación, el análisis y la intervención científica para mejorar la forma en que se cumplían las tareas en las organizaciones industriales.

Desde el planteamiento de Taylor, nace la necesidad de la creación de una dependencia que se encargue de manejar los flujos comunicativos a nivel interno, de tal manera que, detecten si existen conflictos laborales que generan un mal ambiente dentro de la organización y por ende afectan el normal desarrollo de las actividades e interfieren en la prosperidad de la empresa.  
La teoría clásica concibe la organización como una estructura. Fayol (1927) opina que esta abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo, por lo tanto, estática y limitada. Para Likert (1968) la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. Así mismo, Para Mooney, Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo, así, la preocupación por la estructura y la forma marca la esencia de la teoría clásica.

Al definir la administración, Fayol (1927) determinó además los elementos que la componen. Los definió de esta manera: planeación, organización, mando, coordinación y control. Estos cinco elementos constituyen las llamadas funciones del administrador. Sin embargo, cada autor clásico definió los elementos de la administración de un modo diferente. Si bien no se apartaron del enfoque de Fayol lo visualizaron de otra forma. Urwick, por ejemplo,
desdobló el primer elemento, la previsión, en tres fases diferentes – investigación, previsión y planeamiento. De esta manera, para Urwick, los elementos de la administración son: Investigación, previsión, planeamiento, organización, coordinación, mando y control.

Luego de formulada la teoría clásica surgieron críticas, estas son numerosas, contundentes y generalizadas. Primeramente, la teoría clásica tiene un enfoque simplificado de la organización formal, dejando de lado la informal. Segundo, la ausencia de trabajos experimentales que pudieran dar una base científica a sus afirmaciones y principios.

A continuación de manera puntual se expondrán algunas de las principales teorías que tomaremos como base conceptual en la investigación.

- **Teoría administrativa**

Descripción del concepto de administración: según Dessler (1979), la administración es un dispositivo que organiza y realiza la trasformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente.

Por su parte, Morgan (1998) define el concepto de administración como la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
A su vez, Brech (1999) indica que la administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Mientras que Likert (1968), terminó afirmando acerca de la administración que es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado.

La teoría clásica de la administración propone una forma sistemática de estudiar la organización para establecer principios universales, haciendo énfasis en la estructura del trabajo y la organización.

Taylor se basó en el análisis de los procesos de trabajo para estandarizarlos. Algunos de sus principios, entre otros fueron la selección del personal debe ser científica, los trabajadores son seres esencialmente económicos que deben ser capacitados y especializados, los administradores planean y los trabajadores trabajan, debe existir una definición clara de reglas, normas y roles. Fayol continúa las investigaciones de Taylor desde un aspecto administrativo que bajo su consideración se puede enseñar y se basa en catorce principios claves de dirección:

1) División del trabajo: dirige el desarrollo de habilidades especializadas por parte de los miembros de la organización, para que puedan concentrarse en tareas específicas que
conduzcan a una mayor productividad y eficiencia, tanto en las actividades técnicas como en las administrativas.

2) Autoridad y responsabilidad: capacita a los directores para ejercer poder y control sobre los subordinados. Los subordinados tienen que admitir la autoridad de sus superiores dentro de la organización. La responsabilidad es consecuencia y producto de la autoridad ejercida, por lo que están estrechamente vinculadas.

3) Disciplina: todos los miembros de la organización deben someterse a sus normas y reglas y se especifican penas para quien no las cumpla. Todo ello requiere directivos capaces de lograr respeto por los acuerdos tomados que tienen como fin lograr obediencia, aplicación y energía.

4) Unidad de mando: cada miembro debe responder y recibir órdenes ante un único superior, con ello se incrementa la claridad de los roles laborales.

5) Unidad de dirección: los miembros deben trabajar juntos para conseguir el cumplimiento de las metas de la organización. Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin. Este principio ilustra el énfasis del bien de la organización sobre el bien individual del miembro de la organización.
6) **Subordinación del interés individual al general**: dirigir a los miembros individuales a actuar por el bien y el interés de la organización. Es función de la administración conciliar estos intereses en caso de discrepancia.

7) **La remuneración del personal**: los miembros de la organización deben ser recompensados por su trabajo con un salario y otros beneficios materiales que se equiparan a su productividad laboral. De este principio se deduce que la principal motivación es la financiera, y que el desempeño en el trabajo depende de la cantidad de remuneración.

8) **Centralización**: mayor éxito de las organizaciones cuando la administración central ejerce un fuerte control sobre las actividades de los miembros. El grado de centralización dependerá de la capacidad de los directivos y la dimensión y estructura de las organizaciones.

9) **Jerarquía**: en la ‘cadena de escala’ los miembros de la organización deben responder directamente a sus superiores y supervisar a sus subordinados. La estructura jerárquica no debe ser demasiado rígida para que pueda modificarse si la situación lo requiere. La cadena de escala establece una línea vertical de interacción entre subordinados y superiores, a lo largo de la línea jerárquica. Se establece así un camino de comunicación descendente, que por otro lado puede hacer difícil la interacción entre miembros de la organización que están en el mismo nivel jerárquico. Para solucionar este problema Fayol aseguró que en ciertas ocasiones (crisis, por ejemplo) los miembros de la organización pueden comunicarse en forma horizontal o por medio de cadenas paralelas de control, con sus compañeros para coordinar actividades, solucionándose así el problema de la comunicación horizontal. Fayol lo definió como canal horizontal y se conoció popularmente como ‘puente de Fayol’.
10) Orden: no se debe dejar nada al azar, todas las actividades han de estar planificadas y clasificadas. Igualmente, las distintas divisiones departamentales deben mantenerse diferenciadas a lo largo de la empresa. ¹

11) Equidad: tanto los administradores como los trabajadores sean leales y respetuosos unos con otros.

12) Estabilidad del personal: los miembros necesitan tiempo para aprender a cumplir con sus tareas asignadas y conforme realicen un buen trabajo deben asegurarse un empleo y puesto continuo en la organización. Los frecuentes cambios de personal, a la larga suponen grandes costos, y la mayoría de las veces se deben a una mala administración.

13) Iniciativa: los directores han de saber y estar atentos acerca de los trabajos que deben realizarse y de las actividades de sus subordinados directos hacia la realización de estas tareas. Los dirigentes deben permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa para participar en la creación y ejecución de los planes de empresa.

14) Espíritu de grupo: se debe fomentar un espíritu de equipo que dote a la organización de unidad y coherencia. El estímulo de las relaciones interpersonales y el apoyo a la comunicación informal entre los grupos de trabajo ayuda a conseguir este clima de unidad y coherencia. Estos principios administrativos, postulados de la teoría de Fayol ponen las bases
del management actual: planificación, organización, coordinación, dirección y control

En síntesis, Los “14 Principios” de Fayol fueron una de las primeras teorías de gestión y continúa siendo una de las más completas hasta el día de hoy. Él es considerado uno de los contribuyentes más influyentes en lo que respecta al concepto moderno de gestión, aunque pocas personas hagan referencia a los “14 Principios” muy a menudo en la actualidad.

A manera de reflexión se anota que para todo negocio o empresa es importante la buena gestión e interacción de los empleados, por ello el uso de esta práctica guía de principios de Fayol es útil para todo gerente o encargado de un departamento en las empresas, ya que le será muy útil a la hora de interactuar de una manera eficaz y productiva con los empleados y enseñarles a hacer lo mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario desarrollar dentro de la organización un modelo de autorrealización para los empleados donde estos sientan que sus capacidades están siendo valoradas y al mismo tiempo favorecen el sistema de producción y ganancia dentro de la empresa.

Ahora bien, cabe anotar que posterior a los planteamientos de Fayol, en los Estados Unidos hacia la cuarta década del siglo XX, se gesta otra teoría que también estudia a la organización como un grupo de personas y confirma gran parte de lo anteriormente expuesto, ya que promovió un modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización, un proceso por el cual el ser
humano desarrolla conocimiento, destrezas y habilidades individuales. La autorrealización es tan importante para sus miembros como las recompensas financieras que reciben.

Según Mayo (1924), en su experimento de Hawthorne, los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si pensaban que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan especial atención. Las relaciones humanas establecidas entre los trabajadores, el sentirse formando parte de un grupo y la comunicación entre los operarios, favorecía el rendimiento en el trabajo hasta el punto de elevar los niveles de productividad a ritmos insospechados. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne.

▪ **Cultura organizacional**

Según Edgar Schein (1985), la cultura organizacional es un fenómeno profundo, complejo y de difícil comprensión, la organización debe ser entendida como una microsociedad con una dimensión cultural, sin embargo, las culturas organizacionales son perfectamente visibles y tangibles, es un fenómeno real e impactante. Toda organización comienza siendo un pequeño grupo y su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños conjuntos que se gestan posteriormente en su seno. “Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos). Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura.
Este autor de la cultura organizacional se refiere a un fenómeno complejo de las organizaciones, hace énfasis que este es un modelo de presunciones básicas inventadas y desarrolladas para que el sujeto se pueda ir enfrentando a distintas situaciones como problemas de adaptación externa y una integración interna. Se pueden enseñar a los nuevos miembros como un modo de poder percibir, pensar, sentir los problemas y la realidad misma.

La cultura organizacional gira entorno a unas funciones como:

a) Tener una imagen de sí mismo como organización/grupo y de su entorno
b) Permite comprender aquellos actos que fuera de estos podrían resultar irracionales
c) En base a lo aprendido, poder dar respuesta a futuros problemas
d) Enseñar a todos los miembros el modo de percibir, pensar y sentir los problemas

Las organizaciones tienen sus propias culturas y debido a esto cada una se forma dependiendo de los tipos de estructura, gestión, procedimientos e incentivos que poseen. Edgar H. Schein (2002) en su libro relativo al liderazgo y la cultura empresarial, mantiene el elemento grupo como determinante y pieza clave en la evolución de la cultura en una organización: "Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa."

La definición de Cultura Organizacional tiene funciones importantes en las empresas. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y
comportamientos, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y, el compromiso con metas relevantes.

Por esta razón, es importante fortalecer la cultura propia de la organización, ya que gracias a ella se crea un grupo de valores, conocimientos y reglas implícitas que rigen el comportamiento diario en el lugar de trabajo y favorecen directamente la comunicación entre los miembros de la empresa, creando en los empleados un sentido de pertenencia.

En este sentido, es válido afirmar que existe una estrecha relación entre la comunicación organizacional y la cultura organizacional, pues en efecto, las organizaciones suelen hacer presentaciones de sus informes financieros, sin embargo, pasan por alto que, con una adecuada gestión de la comunicación fortalecen su buen nombre de marca así como su reputación corporativa.

- **Motivación**

La motivación no es un fenómeno que se pueda observar de forma directa pero sí puede inferirse de los comportamientos de las personas que son dirigidas por la herencia o por el ambiente y se logran observar en la personalidad, los conocimientos, aptitudes y habilidades.

En el trabajo, la motivación se entiende como el dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo. Pinder (1998) lo explica en la siguiente definición:
“La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas enérgicas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración (p.11).

De esta definición es importante analizar tres componentes: la dirección, refiriéndose a la elección de actividades que realizamos con nuestro esfuerzo; la intensidad, que implica que tenemos distintos niveles de esfuerzo para realizar las cosas; y la duración, que refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo. Para poder entender la motivación laboral es necesario integrar estos tres conceptos.

- **Teorías sobre la motivación en el trabajo**

En psicología se han desarrollado múltiples teorías sobre diferentes aspectos de la conducta humana. En el área laboral, psicólogos industriales han expuesto conceptos en torno a cómo se desenvuelven las personas en la organización, sus intereses y motivaciones.

**Teoría de las necesidades:** una de las principales teorías trabajadas en comunicación y en el área organizacional es la desarrollada por Abraham Maslow denominada Teoría de la Jerarquía de Necesidades (esta teoría a pesar de haber surgido hace algún tiempo, sigue cobrando vigencia en el campo organizacional actual). Inicialmente Maslow no realizó un análisis de la motivación en el trabajo, sólo al final de su vida despertó interés por las aplicaciones que podría tener su teoría.\(^2\)

---

Existen ciertas necesidades que generan motivación. Las necesidades biológicas, por ejemplo, caracterizan a los seres humanos e influyen de manera inconsciente en el comportamiento humano. Una vez se satisface esta necesidad surge una nueva que toma su sitio. Para Maslow, la satisfacción de necesidades no tiene fin y la vida es en sí una búsqueda para satisfacerlas.³

La motivación para Maslow funciona de la siguiente manera: una vez que se satisface una necesidad ya ésta no motiva la conducta, haciendo que las personas avancen a través de las necesidades en orden, ascendiendo a la siguiente necesidad siempre y cuando se haya satisfecho la anterior. Esta teoría motivacional puede tener varias repercusiones en la conducta del trabajador en las organizaciones.

Teoría de las Expectativas: la teoría de las expectativas se originó en la década de los treinta. La teoría de las expectativas en el campo de la investigación de la motivación. Esta teoría considera que toda persona puede tomar decisiones racionales y que empleará un esfuerzo determinado en actividades que conducen a las recompensas deseadas. Esto quiere decir que los individuos saben lo que quieren del trabajo y comprenden que su desempeño les hará merecedores de las recompensas que desean. También se asume una relación entre el esfuerzo empleado y el desempeño en el trabajo.⁴

³ Ibíd.
Ilustración 1. La motivacion según la Teoría de las Espectativas de Porter y Lawler


0.4.3 Marco conceptual

Teniendo en cuenta los anteriores referentes teóricos, es importante tener como soporte teórico conceptos aportados por escritores y especialistas en satisfacción laboral, comunicación y trabajo en equipo y calidad de los servicios sobre la incidencia de la de motivación de los empleados de una organización.

La satisfacción laboral: surtirse bien en el puesto de trabajo es sinónimo de motivación y atender a gusto cualquier inconveniente, lograr resolverlo con éxito es una satisfacción para el trabajador según Bustos (2000) define la satisfacción como “aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de
necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (p. 117).”

**Comunicación y trabajo en equipo:** La comunicación es el elemento más importante dentro de una organización, dado que sin comunicación es imposible realizar actividades para lo cual fue creada.

Al respecto Flores (2005) expresa que “la comunicación también es importante en el ser humano, pues, por medio de ésta las personas han logrado avances en el transcurso de su existencia, gracias a la comunicación los seres humanos pueden expresar los sentimientos, pensamientos y deseos. Una buena comunicación es uno de los pilares y la base para un buen trabajo en equipo y una excelente producción laboral, además, solo así se logra a una mejor organización, planificación y desarrollo social. Por medio de la comunicación el ser humano ha logrado dar a conocer sus inquietudes y dar avances para un trabajo eficiente y eficaz. (P. 48).”

---

6 Flores, A. El impacto de un programa de motivación para el fortalecimiento de las actividades laborales del personal del departamento de procuración de la procuraduría de los derechos humanos, en la ciudad de Guatemala. Guatemala: s.n., 2005.
Calidad del servicio: cuando se habla de calidad en el Servicio Hotelero, se hace referencia a un concepto integral que tiene como centro de interés la satisfacción total del cliente. En tal sentido, Sarquis y Guerrero, M (2009) expresan que “los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores; si en todo momento trata de satisfacer la inmensa mayoría de sus necesidades estará proporcionando calidad”. (P. 1).”

Dichos autores, describen a la motivación como una combinación de varias causas, entre estas se mencionan, el impulso, el anhelo y la necesidad de hacer el trabajo. No obstante, todo depende de cómo se sienta el empleado dentro de una empresa, si está cómodo, si se siente identificado y a gusto en el ambiente, si el atender cualquier situación se le convierte en una tarea fácil, de acuerdo con lo anterior, la investigación se basará en la teoría de la motivación en la cual se desprende las teorías de las necesidades y la teoría de las expectativas definidas por Abraham Maslow.

---

0.5 Diseño metodológico

0.5.1 Enfoque y tipo de investigación

El enfoque de la investigación es de corte mixto, ya que de acuerdo a Hurtado de La Barrera, (2008) recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento. La investigación es de carácter descriptivo - exploratorio debido a que se pretende realizar un análisis, en el cual se identificará y describirá los factores que influyen en la motivación del personal del Hotel Las Américas Resort; sin llegar a determinar explicaciones por medio de relaciones de causa efecto, sino más bien explorando desde técnicas de análisis descriptivo los posibles factores que están relacionados con la motivación de los empleados.

0.5.2 Fuentes de información

**Primarias.** Se realizó una encuesta dirigida al personal del Hotel Las Américas Resort y se llevarán a cabo una observación participante de los principales procesos que se llevan a cabo en la organización, dada la posibilidad del investigador de interactuar con los empleados de la empresa objeto de estudio.

**Secundarias.** Se analizarán estudios e investigaciones publicadas acerca de los factores que influyen en la motivación de empleados, provenientes de un amplio abanico de opciones, provenientes de instituciones de educación superior nacionales como internacionales. Así mismo,
se prevé un análisis exhaustivo de documentación del hotel, para recolectar datos sobre algunas variables de interés.

**0.5.3 Instrumentos de recolección de datos**

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación será necesario recurrir a instrumentos de recolección de datos; tales como:

**Cuestionario:** con la aplicación de este instrumento se aspira a conocer las opiniones, las actitudes, valores y hechos respecto a la motivación del personal que labora en el Hotel Las Américas Resort.

**Notas de campo:** los registros de las notas de campo sirvieron para obtener las percepciones de los empleados con el fin de interpretar y explicar todo lo acontecido durante su quehacer diario, tanto en actividades individuales como de grupo.

**Ficha de registro de datos:** se utilizó este instrumento para profundizar en el conocimiento de la actividad económica del Hotel Las Américas Resort, tales como: protocolos de servicios, procesos, informes de gestión y auditorías previas, organigrama, plataforma estratégica (misión y visión), políticas y objetivos de calidad. De igual manera, permitió analizar, interpretar, registrar datos, y asociar teorías con el ejercicio y producto investigativo.
0.5.4 Población

La población objeto de estudio está constituida por quinientos sesenta y dos (562) empleados contratados por el Hotel Las Américas Resort para el 2016.

0.5.5 Determinación de la muestra

El tipo de muestreo seleccionado que mejor se ajusta al estudio es el muestreo aleatorio simple sin reemplazo, ya que cada elemento de la población tiene igual probabilidad de ser seleccionado al azar, lo genera un alto grado de confiabilidad al momento de realizar el análisis de la información. Para tal efecto se utilizará la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

\[ n = \frac{Z^2pqN}{e^2(N-1) + Z^2pq} \]

Donde:

\( n \) = (¿?) tamaño de la muestra
\( N \) = (562) población
\( p \) = (0,5) posibilidad de ocurrencia del suceso
\( q \) = (0,5) posibilidad de no ocurrencia del suceso
\( e \) = (0,05) margen de error
\( Z \) = (1,96) el valor de Z para un nivel de confianza de 95%

Al desarrollar la fórmula se obtiene que:
El tamaño de la muestra equivale a noventa y cinco (95) personas.

0.5.6 Procesamiento, presentación y análisis de la información

La información proveniente de las encuestas, se procesó mediante la utilización del software Dyane 4.0 y para su clasificación y tabulación se empleó herramientas como: diagramas de pastel, gráficas de barras, histogramas de frecuencias, diagramas de flujo, lo cual le permitió a las investigadoras llevar a cabo un mejor diagnóstico de los datos obtenidos, facilitar una mejor presentación de estos y sentar las bases para ofrecer conclusiones.
0.5.7 Variables de investigación

**Tabla 1. Operacionalización de Variables**

<table>
<thead>
<tr>
<th>VARIABLE</th>
<th>DIMENSIONES</th>
<th>INDICADORES</th>
<th>ITEMS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>INTEGRACION</td>
<td>Integración de equipo participación en actividades</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>RELACIONES SOCIALES</td>
<td>Entorno social y lazos de amistad</td>
<td>1,2,4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ESTRUCTURA</td>
<td>Conocimiento de la Visión, Misión y valores, establecimiento de responsabilidades y funciones.</td>
<td>6,7</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>REMUNERACION</td>
<td>Sueldos, beneficios, prestaciones</td>
<td>18</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ESTATUS</td>
<td>Diferencia jerárquica</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>BENEFICIOS LABORALES</td>
<td>Satisfacían con el trabajo asignado, reconocimiento, ambiente laboral</td>
<td>8,9,10,11</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>FLEXIBILIDAD E INNOVACION</td>
<td>Innovar y transformar rutinas</td>
<td>15</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MOTIVACION</td>
<td>DESEMPEÑO DE TAREAS</td>
<td>La conformidad por parte de los empleados con sus puestos de trabajos.</td>
<td>12, 13</td>
</tr>
<tr>
<td>CONDICIONES DE TRABAJO</td>
<td></td>
<td></td>
<td>1, 19, 20</td>
</tr>
<tr>
<td>COMPENSACION</td>
<td>Satisfacción con remuneración</td>
<td>18</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>CAPACITACION Y DESARROLLO</td>
<td>Oportunidades de progreso dentro de la empresa, formación necesaria para el trabajo, planes de carrera</td>
<td>14</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ENTORNO</td>
<td>Dedicación al tiempo familiar, tiempo de recreación y diversión, vida familiar satisfactoria</td>
<td>23</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>LIDERAZGO</td>
<td>Confianza en el jefe, división del trabajo, toma de decisiones</td>
<td>21, 22</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente.** Elaborado por las autoras.
1. IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS DE LOS FUNCIONARIOS DEL HOTEL LAS AMÉRICAS RESORT

1.1 Presentación de la empresa

1.1.1 El Hotel Las Américas Resort

Las Américas Resort y Centro de Convenciones está ubicado frente a las playas cálidas de la Boquilla, en la zona norte de Cartagena de Indias, a pocos minutos del Aeropuerto Internacional Rafael Núñez, cerca del legendario Centro Amurallado y de los modernos barrios de Bocagrande, Castillo grande y El Laguito.

El hotel Las Américas Casa de Playa, con suites y habitaciones con vistas al Mar Caribe, sus atractivas playas y el encanto de su arquitectura lo convierten en el lugar perfecto para disfrutar de un hotel confortable, disfrutando de un servicio superior en un ambiente autóctono. Las Américas Casa de Playa forman parte del complejo hotelero Las Américas Resort y Centro de Convenciones, un moderno resort a la orilla del legendario Mar Caribe.
Ilustración 2. Fachada general del hotel (vista aérea)

Fuente: archivo corporativo del hotel

1.1.2 Logo de la empresa

Ilustración 3. Logosímbolo actual del hotel

Fuente: página web del hotel
1.1.3 Clasificación y categoría


Está clasificado como un hotel corporativo, gracias a su moderno Centro Internacional de Convenciones, dotado con tecnología de punta, que lo hace un lugar incomparable diseñado para la realización de eventos de gran magnitud.

1.1.4 Plataforma estratégica

**Misión.** Facilitar que los clientes cumplan sus sueños, tengan experiencias gratas, inolvidables y exitosas, mientras se fortalece el crecimiento personal y desarrollo del talento.

**Políticas de Calidad.** En el Hotel las Américas, Resort, Spa, Centro de Convecciones, es la presentación de los servicios de alojamiento, A&B, entretenimientos y complementarios, se crean experiencias exitosas que superan las expectativas de los huéspedes y clientes.

Se soporta la gestión con estrategias de vanguardia, personal competente y comprometido además del apoyo de la infraestructura adecuada.
Mejorando continuamente la eficacia de los procesos a través del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, para huésped, cliente y SGC, como herramienta para la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

**Objetivos de Calidad.** El Hotel Las Américas Resort, tiene definidos los siguientes:

- Incrementar anualmente en 0.1 la calificación promedio de la satisfacción de los clientes en 3 años a partir del 2014 al 2016, dando cumplimiento a los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad y los requisitos de calidad turística e infraestructura y servicio

- Alcanzar el GOP (Responsabilidad Operativa Hotelera) al 2015, conservando la calidad de los servicios y los beneficios a los empleados.

- Contar con un 20% de los colaboradores desarrollados integralmente de acuerdo a los perfiles de cargo aplicando eficazmente la estandarización de procesos y la implementación de una cultura organizacional orientada a a la excelencia en el servicio a diciembre de 2015.

- Implementar el plan de remodelación y adecuación de la infraestructura de alojamiento. Centro de Convenciones y Spa en un 85% diciembre 31 de 2015.

- Garantizar el cumplimiento de las disposiciones de los procesos en un 80% basados en el principio de la mejora continua.
1.1.5 Áreas del Hotel

El Hotel las Américas, Resort, Spa, Centro de Convecciones, cuenta con una excelente vista y ubicación estratégica a tres (3) minutos del Aeropuerto Internacional Rafael Núñez, diez (10) minutos del centro histórico de la ciudad y a quince (15) minutos de la zona turística de Bocagrande.

Ilustración 4. Ubicación Hotel las Américas Resort

Fuente: página web del hotel
1.1.6 Servicios

El hotel le ofrece para el complemento de la estadía de sus huéspedes, servicios y comodidades adicionales como:

- 400 metros de playas
- Piscina con súper-tobogán
- Piscina para niños
- Salón con máquinas de juego
- Deportes náuticos
- Cancha de tenis y minigolf de 18 hoyos
- 4 Salones para convenciones
- Centro de Negocios
- Locales comerciales
- SPA: sauna, baño turco, sala de masaje, jacuzzi, gimnasio
- Sala de belleza, estética corporal y facial
- 24 horas de servicio a la habitación
- Actividades recreativas
- Transporte gratuito en busetas climatizadas: hotel al centro de histórico y sector turístico de Bocagrande
- Dolfy club infantil
- Guardería
- Excursiones y tours
- Salones para reuniones, congresos y convenciones.
### Tabla 2. Capacidad de Salones del Hotel las Américas Resort

<table>
<thead>
<tr>
<th>Salón</th>
<th>Ancho</th>
<th>Largo</th>
<th>Área en</th>
<th>Auditorio</th>
<th>Aula</th>
<th>Coctel</th>
<th>Banquete</th>
<th>Tipo U</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nueva Granada Completo</td>
<td>18.70</td>
<td>26.30</td>
<td>491.81</td>
<td>638</td>
<td>360</td>
<td>480</td>
<td>480</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>Nueva Granada A</td>
<td>17.01</td>
<td>18.70</td>
<td>318.09</td>
<td>480</td>
<td>270</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>54</td>
</tr>
<tr>
<td>Medio Nueva Granada</td>
<td>13.15</td>
<td>18.70</td>
<td>245.91</td>
<td>320</td>
<td>180</td>
<td>240</td>
<td>240</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>Imperial</td>
<td>13.80</td>
<td>19.10</td>
<td>263.58</td>
<td>300</td>
<td>160</td>
<td>350</td>
<td>200</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>Américo Vespucio</td>
<td>12.15</td>
<td>13.03</td>
<td>158.31</td>
<td>120</td>
<td>80</td>
<td>150</td>
<td>80</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>La Proa</td>
<td>12.04</td>
<td>14.83</td>
<td>178.55</td>
<td>120</td>
<td>60</td>
<td>100</td>
<td>100</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>Discoteca</td>
<td>9.86</td>
<td>11.50</td>
<td>113.39</td>
<td>100</td>
<td>56</td>
<td>80</td>
<td>80</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>Nuevo Mundo</td>
<td>12</td>
<td>13.45</td>
<td>161.4</td>
<td>80</td>
<td>60</td>
<td>120</td>
<td>80</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>Ala Nuevo Mundo</td>
<td>9.77</td>
<td>13.45</td>
<td>131.4</td>
<td>30</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>Comedor de los Reyes</td>
<td>7</td>
<td>11.40</td>
<td>79.8</td>
<td>70</td>
<td>60</td>
<td>70</td>
<td>70</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>Nuevo Horizonte 1</td>
<td>4.9</td>
<td>11.65</td>
<td>57.1</td>
<td>60</td>
<td>30</td>
<td>30</td>
<td>NA</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>Nuevo Horizonte 2</td>
<td>6.9</td>
<td>7.3</td>
<td>50.4</td>
<td>30</td>
<td>18</td>
<td>20</td>
<td>NA</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Cristóbal Colón</td>
<td>7.35</td>
<td>11.20</td>
<td>82.3</td>
<td>50</td>
<td>30</td>
<td>50</td>
<td>40</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>Deck Comedor de los Reyes</td>
<td>6.50</td>
<td>17.60</td>
<td>114.4</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>100</td>
<td>80</td>
<td>NA</td>
</tr>
<tr>
<td>Mesón de Cristóbal</td>
<td>25</td>
<td>32.55</td>
<td>813.8</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>350</td>
<td>350</td>
<td>NA</td>
</tr>
<tr>
<td>Kiosco</td>
<td>14.5</td>
<td>14.5</td>
<td>210.3</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>170</td>
<td>150</td>
<td>NA</td>
</tr>
<tr>
<td>Fogón</td>
<td>13.62</td>
<td>18.65</td>
<td>254</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>280</td>
<td>280</td>
<td>NA</td>
</tr>
<tr>
<td>Cascada</td>
<td>4</td>
<td>15</td>
<td>60</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>100</td>
<td>100</td>
<td>NA</td>
</tr>
<tr>
<td>Balcón</td>
<td>6</td>
<td>13.54</td>
<td>81.2</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>70</td>
<td>60</td>
<td>NA</td>
</tr>
<tr>
<td>Playa de Las Américas</td>
<td>40</td>
<td>800</td>
<td>32000</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>4000</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
</tr>
<tr>
<td>El Portal</td>
<td>7</td>
<td>26.58</td>
<td>186.1</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
</tr>
<tr>
<td>Virrey</td>
<td>3.97</td>
<td>7</td>
<td>27.8</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
</tr>
<tr>
<td>Plaza Mayor</td>
<td>19.6</td>
<td>24.84</td>
<td>486.9</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
<td>NA</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** Gerencia Hotel Las Américas Resort. 2016.

### 1.1.7 Habitaciones

El Hotel Las Américas Casa de Playa ofrece 250 habitaciones y suites recientemente remodeladas con balcones con vista al mar y sus jardines y piscinas.
1.1.7.1 Habitaciones Tipo Superior 1

- Dotada con una cama King.
- Balcones con vista al mar o los jardines del hotel
- Hamacas en los balcones
- Aire acondicionado / ventiladores de techo
- Teléfono larga distancia nacional e internacional
- Internet inalámbricos
- TV LCD Sony 32” control remoto
- TV satelital
- Radio reloj
- Minibar / nevera
- Cajilla de seguridad
- Baño con tina y ducha
- Secador de cabello

1.1.7.2 Habitaciones Tipo Superior 2

Dotadas con dos camas dobles.

- Balcones con vista al mar o los jardines del hotel
- Hamacas en los balcones
- Aire acondicionado / ventiladores de techo
- Teléfono larga distancia nacional e internacional
- Internet inalámbrico
- TV LCD Sony 32” Control Remoto
- TV satelital
- Radio reloj
- Minibar / nevera
- Cajilla de seguridad
- Baño con ducha y algunos con tina
- Secador de cabello

1.1.7.3 Jr. Suites

Alcoba independiente con cama King, sala con sofá-cama y comedor de cuatro puestos.

- Balcones con vista al mar o los jardines del hotel
- Hamacas en los balcones
- Aire acondicionado / ventiladores de techo
- Teléfono larga distancia nacional e internacional
- Internet inalámbrico
- TV LCD Sony 32” Control Remoto
- TV satelital
- Radio reloj
- Minibar / nevera
- Cajilla de seguridad
- Baño con tina y ducha
- Secador de cabello

1.1.7.4 Habitaciones Dúplex

Dos niveles: cama king y baño independiente en el segundo, sala con sofá-cama, comedor de cuatro puestos y baño, en el primero.

- Balcones con vista al mar o los jardines del hotel
- Hamacas en los balcones
- Aire acondicionado / ventiladores de techo
- Teléfono larga distancia nacional e internacional
- Internet inalámbrico
- TV LCD Sony 32" control remoto
- TV satelital
- Radio reloj
- Minibar / nevera
- Cajilla de seguridad
- Baño con tina y ducha
- Secador de cabello
1.1.8 Estructura organizativa

El Hotel las Américas Resort presenta una estructura organizativa jerárquica, de tipo lineal en el cual se establece atribuciones y responsabilidades por cargos, de mayor a menor, que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos, brindando un óptimo funcionamiento en su dinámica de trabajo. Esta estructura le permite al Hotel las Américas Resort, establecer sus funciones, y a cada uno de los departamentos prestar un servicio, mediante un orden y un adecuado control y de esta manera alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Ilustración 5. Organigrama Hotel Las Américas Resort

Fuente: Departamento de Calidad de Hotel la Américas Resort, 2016.
1.2 Caracterización Socio-demográficas de los funcionarios del Hotel Las Américas Resort

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos por el cuestionario presentado a los empleados a la organización se utilizó la tabulación en el programa Dyane versión 4.0. A continuación se muestran los resultados de las variables demográficas del estudio.

Gráfica 1. Variable I: Información Objetiva, nivel gerencial

Fuente: resultados de la encuesta

Al observar el nivel dentro de la organización de los trabajadores de Hotel Las Américas Resort Cartagena, se encuentra que el 45,3% está en el nivel de Secretarias, aseadoras, auxiliares de oficina, vigilante, seguido por el nivel de técnicos, supervisores, auditor financiero con un 33,7%, y el nivel de coordinador o jefes de sección representa el 13,7%, y la representación mínima del nivel de asistentes en un 7,4%.
Gráfica 2. Variable II: Tiempo de labor en la empresa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tiempo de labor en la empresa</th>
<th>Porcentaje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>De 5 años en adelante</td>
<td>55.79%</td>
</tr>
<tr>
<td>De 1 a 2 años</td>
<td>17.89%</td>
</tr>
<tr>
<td>De 3 a 4 años</td>
<td>18.95%</td>
</tr>
<tr>
<td>Menos de 1 año</td>
<td>7.37%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: resultados de la encuesta

Al referirse al tiempo laborado en la empresa, en Hotel Las Américas Resort Cartagena, en general los empleados en un 55.8%, llevan vinculados a la empresa más de 5 años, mientras que un 18.9% lleva entre 3 y 4 años, seguido en 17.9% de 1 a 2 años y solo el 7.4% lleva menos de un año vinculado a la empresa.

Esto es un buen síntoma en la entidad, pues, el alto porcentaje de personas que llevan más de 5 años laborando con la compañía, puede deberse a la estabilidad laboral que se les ofrece a los empleados.
Gráfica 3. Variable III: Información de la persona de contacto. Sexo

La gráfica No.3, evidencia la composición por género del personal en el Hotel Las Américas Resort, en donde se resalta la participación activa de los hombres en un 61,1%, mientras que las mujeres solo representan el 38,9% en la organización. Esto nos indica que debemos ser muy cuidadosos al enfocar nuestras estrategias de motivación, que estas no sean muy rudas, pues el porcentaje de mujeres, aunque no es el más alto, es bastante representativo, y el manejo hacia el personal femenino requiere un método especial.

Fuente: resultados de la encuesta
Gráfica 4. Variable IV: Información de la persona de contacto. Estado Civil

Según la Gráfica 4 que da cuenta acerca de los resultados en materia de estado civil, se evidencia que el personal que labora en el Hotel Las Américas Resort, se distribuye de la siguiente manera: el 38,9% de los encuestados es casado(a), el 14,7% es soltero(a) y el 37,8% vive en unión libre, el 8,4% está divorciado(a).

Gran parte de la población o está casada o vive en unión libre, esto puede estar muy relacionado con el tiempo de labor en la empresa, analizado en la Variable II, pues la mayoría de sus trabajadores tiene más de 5 años de estar laborando en la empresa, esto indica estabilidad laboral, propio de personas con familias a cargo.

Fuente: resultados de la encuesta
1.3 Resultados de las variables motivacionales en Hotel Las Américas Resort

1.3.1 Condiciones de Trabajo

Gráfica 5. Pregunta 1: ¿Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Opinión</th>
<th>Porcentaje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Siempre</td>
<td>7,37%</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuente</td>
<td>68,42%</td>
</tr>
<tr>
<td>Algunas Veces</td>
<td>24,21%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: resultados de la encuesta

Con respecto a la pregunta No. 1 el 68,4% de los empleados dice que se siente a gusto con su trabajo, solo un 24,2% dice que algunas veces se siente a gusto con su trabajo y un 7,4% dice que siempre se siente a gusto. Lo que debe ser un indicativo para la empresa, pues, sentirse a gusto con los compañeros de trabajo aumenta la productividad de un empleado.

Las relaciones Interpersonales constituyen un papel crítico en todas las entidades, aunque directamente la calidad de estas, no bastan para incrementar la productividad de un grupo de trabajadores, si influye en la actitud de los mismos al ejecutar sus labores.
1.3.2 Relaciones Sociales

Las relaciones sociales en la entidad son un punto determinante en el grado de motivación que puede tener un trabajador. El puesto de trabajo, más que eso, se convierte en un sitio donde se convive mucho tiempo más que con la familia y amigos.

**Gráfica 6.** Pregunta 2: ¿Cómo son sus relaciones interpersonales entre sus compañeros de trabajo?

![Gráfica](image)

**Fuente:** resultados de la encuesta

En las organizaciones cada trabajador crea o propicia un ambiente ideal para el desempeño de las actividades y funciones de su compañero; teniendo en cuenta los resultados obtenidos por los encuestados a esta pregunta, podemos concluir que en general las relaciones interpersonales entre los trabajadores del Hotel Las Américas, son Buenas; y esto lo sabemos porque el 67,4% de los empleados las define como buenas, sin embargo, otro grupo representado por el 23,2% dice que son regulares, un 8,4% dice que son excelentes y solo un 1,1% dice las consideran como malas.
1.3.3 Integración

La asistencia a las integraciones que se realizan en la organización demuestra el grado de satisfacción laboral de un trabajador, así como la calidad de las relaciones que ha forjado con sus compañeros de trabajo. Un trabajador que no se esfuerza por asistir a las integraciones que organiza la entidad, muy probablemente lo hace porque no logra sentirse a gusto reunido con sus compañeros fuera de un ámbito laboral o porque considera que dichas integraciones no son suficientes para los trabajadores o no compensan el esfuerzo y la dedicación que estos aportan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Gráfica 7. Pregunta 3 ¿Participa usted en las actividades de integración que hace la empresa?

Fuente: resultados de la encuesta

Las actividades extracurriculares aportan significativamente al clima laboral, pues permiten la unión y cohesión de los funcionarios de la empresa. En los resultados a esta pregunta, se puede evidenciar que una pequeña parte de los encuestados acostumbra a no faltar a
las integraciones ya sean sociales o deportivas que organiza la empresa, lo que representa un 12,6 %, esto en contra de otro 12,6% que nunca asiste a las integraciones, sin embargo, un 42,1 % frecuentemente asiste y un 32,6% algunas veces lo hace; esto confirmaría que las integraciones en la empresa son apoyadas por el personal.

Y si hablamos de los vínculos que se establecen en el ámbito laboral, producto del tiempo que comparten juntos y el equipo que se logra establecer para la toma de decisiones y logro de los objetivos de la organización, es importante que estas relaciones entre el trabajo y el capital se den de la mejor manera, pues cuando son buenas, logran minimizar la situación de dependencia y subordinación entre el trabajador y el empleador.

**Gráfica 8. Pregunta 4: ¿Son cordiales y respetuosas las relaciones laborales entre directores, gerentes y personal administrativo?**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Opción</th>
<th>Porcentaje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Entre muy pocos</td>
<td>1,05%</td>
</tr>
<tr>
<td>Solo entre algunos</td>
<td>26,32%</td>
</tr>
<tr>
<td>Entre la Mayoría</td>
<td>61,05%</td>
</tr>
<tr>
<td>Entre todos</td>
<td>11,58%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** resultados de la encuesta
A esto en la pregunta No. 4 se quiso rescatar como en el Hotel Las Américas se logran dar las relaciones laborales entre directores, gerentes y el personal administrativo, de lo que pudimos extraer que, el 11,6% de la población considera que las relaciones laborales entre directores, gerentes y administrativos son buenas, para ellos todos son cordiales y respetuosos, el 61,1% llega a pensar que entre la mayoría son notables estas cualidades, mientras que el 26,3% lo nota solo entre algunos, sin embargo, tan solo el 1% solo lo ve entre muy pocos. Esto evidencia un buen ambiente laboral entre los superiores.

1.3.4 Estructura organizacional

La estructura Organizacional de una empresa es la base para el logro de los objetivos, una entidad crea una estructura le permita establecer sus funciones, sus departamentos, manifestar hacia donde se dirige en largo plazo y como piensa alcanzar los objetivos que se propone. La estructura organizacional brinda una guía para todos los empleados, mejora la eficiencia operativa brindando claridad a los empleados de todos los niveles de la empresa, pone en sintonía a los empleados con el logro y obtención de los objetivos claramente establecidos. El nombre de la empresa es la carta de presentación ante el público, y por tanto la primera impresión que esta da, a su vez, la cultura organizacional gira entorno a funciones como la imagen que proyecta la entidad de sí misma.
Gráfica 9. Pregunta 5: ¿El nombre de la empresa tiene una clara visión de sí misma?

A la pregunta No 5, un poco más del 21% considera que de manera excelente el nombre de la empresa muestra que tiene clara visión de sí misma, el 24,2% piensa que es buena, sin embargo, el 48,4% considera que el regular y para el 6,3% es mala.

La Política de Calidad es la línea de acción de una organización para la mejora de sus procesos internos.

Fuente: resultados de la encuesta
Gráfica 10. Pregunta 6: ¿Conoce la política de calidad de la Institución?

Fuente: resultados de la encuesta

El 75,8% de los encuestados afirman conocer la política de calidad de la institución, esto en contra del 24,2% restante que no la conoce, esto confirma la gestión y a su vez la preocupación de la entidad para que los trabajadores conozcan la política de calidad y así todos poder brindar calidad.
Gráfica 11. Pregunta 7: ¿Tiene la oportunidad adecuada para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades, de acuerdo a sus responsabilidades?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nunca</td>
<td>25,26%</td>
</tr>
<tr>
<td>Algunas Veces</td>
<td>42,11%</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuente</td>
<td>23,16%</td>
</tr>
<tr>
<td>Siempre</td>
<td>9,47%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** resultados de la encuesta

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos el 9% está completamente involucrado en la planeación y puesta en marcha de la operación, el 23,2% y el 42,1% ha participado en ella frecuente y algunas veces respectivamente, mientras que el 25,3% restante considera que nunca ha podido influir en la planeación, procedimientos y actividades que ejecuta la entidad. Este es un aspecto positivo, pues la empresa considera valioso el aporte de los empleados al involucrarlos, el 75% en total considera que ha tenido su oportunidad.
Gráfica 12. Pregunta. 8: ¿Recibe buen trato de sus compañeros?

Según los resultados expuestos en la gráfica, casi el 70% de la población considera que frecuentemente el trato con sus compañeros en bueno, el 8,4% piensa que ese trato siempre y solo el 22,1% nota que el buen trato entre compañeros algunas veces es bueno. De ahí podemos concluir que se respira un ambiente grato al laboral, pues a la pregunta ninguno negó recibir buen trato de sus compañeros.

Fuente: resultados de la encuesta
1.3.5 Beneficios laborales

Gráfica 13. Pregunta 9: ¿Le gusta su horario de trabajo?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pregunta</th>
<th>Porcentaje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nunca</td>
<td>28,42%</td>
</tr>
<tr>
<td>Algunas Veces</td>
<td>40%</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuente</td>
<td>21,05%</td>
</tr>
<tr>
<td>Siempre</td>
<td>10,53%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: resultados de la encuesta

Solo el 10% considera siempre gustarle su horario de trabajo, mientras que el 28,4% nunca le ha gustado su trabajo, mientras que el resto acepta su horario, pues el 21,1% frecuentemente le gusta y el 42% restante algunas veces. La negatividad ante el horario es una cifra bastante considerable, pero es de entender que así sea, pues gran parte de la población encuestada son aseadores, vigilantes y técnicos que como se trata de un hotel su horario ha de ser por turnos.
En esta pregunta al igual que en la anterior, las cifras de incomodidad ante el horario de trabajo son imponentes, y de seguro se debe a la misma razón del horario por turnos. Tan solo el 11,6% de los encuestados están completamente cómodos con su horario, a su vez, el 13,7% frecuentemente lo considera cómodo, en completa oposición con el 42,1% que solo les ha parecido cómodo algunas veces y el 32,6% que nunca ha sido cómodo para ellos.
Gráfica 15. Pregunta 11 ¿Se reconoce el esfuerzo si trabaja más de las horas reglamentarias?

El 8,42% de los encuestados consideran que el esfuerzo al trabajar más de las horas reglamentarias siempre ha sido reconocido, así mismo un 38,9% afirman que frecuentemente este tipo de esfuerzos es reconocido, sin embargo, el 43,2% piensa que esto solo ocurre en algunas ocasiones y 9,5% ha llegado afirmar que esto nunca sucede. Esta gráfica arroja valores significativos en nuestra investigación, pues podríamos determinar si son pagadas las horas extras que el personal laboral, o si por lo menos son o no compensados sus esfuerzos.

Fuente: resultados de la encuesta
1.3.6 Desempeño de tareas

Gráfica 16. Pregunta 12. ¿Me siento realmente útil en la labor que realicé?

[Diagrama mostrando resultados]

Fuente: resultados de la encuesta

Analizando los resultados en esta pregunta, observamos que el 68.4% algunas veces se considera útil con la labor que realiza en la empresa, un 5.3% nunca se ha sentido útil, esto podría afectar el clima organizacional, sin embargo, encontramos un 8.4% que siempre se ha considerado útil y el 17.9% frecuentemente le sucede así.
Gráfica 17. Pregunta 13. ¿Mi trabajo es muy motivador, me gusta el trabajo que realizo?

Esta pregunta va muy relacionada con la anterior un 10,5% lo motiva su trabajo, así mismo un 17,9% frecuentemente se siente motivado al trabajar, pero más del 50% siente algunas veces que su labor es motivadora o que le gusta su trabajo y el 21,1%; así como no se sienten motivados, tampoco han de sentirse útil con su labor.

Fuente: resultados de la encuesta
1.3.7 Capacitación y desarrollo

Gráfica 18. Pregunta 14 ¿Tiene Oportunidad de progreso dentro de la Institución?

Al referirse a la oportunidad de progreso dentro de la institución, los resultados fueron bastante equilibrados, pues el 49,5% considera que si hay posibilidades de obtener un cargo superior y devengar un mejor salario, mientras que 50,5% no ve estas posibilidades.
1.3.8 Flexibilidad e innovación

Gráfica 19. Pregunta 15 ¿En mi puesto de trabajo tengo libertad para efectuar cambios en la forma que realizo mi trabajo con el fin de hacerlo más efectivo?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Porcentaje</th>
<th>Siempre</th>
<th>Frecuente</th>
<th>Algunas Veces</th>
<th>Nunca</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>16,84%</td>
<td></td>
<td></td>
<td>16,84%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>54,74%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: resultados de la encuesta

En relación con la libertad de los empleados a la hora de efectuar cambios en la forma que este realiza su trabajo, los resultados obtenidos muestran la participación subjetiva del empleado en la forma de ejecutar su trabajo, un 11,6% siempre ha tenido la libertad de realizar cambios y hacer más efectiva su tarea, esto seguido un 16,8% que frecuentemente lo siente así, mientras un 54,7% en algunas ocasiones se le ha permitido efectuar mejoras en su tarea y por último el 16,8% siente que nunca ha tenido esa oportunidad.
Gráfica 20. Pregunta 16: ¿La empresa ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal?

El 8,4% considera que la entidad ofrece beneficios en aras de motivar el personal, a su vez el 18,9% frecuentemente lo ha sentido así, esto seguido del 37,9% que solo algunas veces ha sentido motivado mediante beneficios, todo esto en contra de un 34,7% que nunca ha sentido motivación por parte de la entidad.

Fuente: resultados de la encuesta
Gráfica 21. Pregunta 17: ¿Mi salario es bueno o mejor que aquellos que se pagan en instituciones similares?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Porcentaje</th>
<th>Respuesta</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4,21%</td>
<td>Siempre</td>
</tr>
<tr>
<td>17,89%</td>
<td>Frecuente</td>
</tr>
<tr>
<td>36,84%</td>
<td>Algunas Veces</td>
</tr>
<tr>
<td>41,05%</td>
<td>Nunca</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: resultados de la encuesta

En relación al salario que perciben los trabajadores del Hotel Las Américas Resort, los resultados de esta pregunta podemos notar la composición de la satisfacción económica de los empleados, solo un 4,2% considera que su salario es bueno o mejor en comparación con otras instituciones, un 17,9% frecuentemente lo ve de esa manera, además el 36,8% piensa que esto sucede solo algunas veces, y por último el 41,1% jamás ha sentido que su salario es mejor que en otras instituciones similares.
Gráfica 22. Pregunta 18: ¿El salario que devengo me permite cubrir mi presupuesto familiar?

Fuente: resultados de la encuesta

En relación a los salarios que ofrece el Hotel Las Américas Resort, se logró establecer que 86,01% de los empleados no alcanzan a cubrir su presupuesto familiar con el salario que devengan, pese a que la estructura salarial que maneja la organización está por encima de la media que ofrece el sector en Cartagena.
1.3.9 Condiciones de trabajo

Gráfica 23. Pregunta 19: ¿La distribución física del área de trabajo facilita la realización de mis labores?

Fuente: resultados de la encuesta
Gráfica 24. Pregunta 20: ¿El mobiliario que utilizo para realizar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones?

Aquí podemos notar la capacidad de la entidad de dotar o no al personal con un mobiliario adecuado para su trabajo, el 21,2% considera que este siempre se encuentra en buenas condiciones, así el 48,4% frecuentemente lo encuentra en buenas condiciones, seguido del 21,1% que algunas veces lo encuentra así y por último el 9,5% que nunca lo ha hallado en buenas condiciones.
1.3.10 Liderazgo

Gráfica 25. Pregunta 21: ¿Cuando usted no puede solucionar problemas e inquietudes de su trabajo los plantea al jefe inmediato?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respuesta</th>
<th>Porcentaje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Siempre</td>
<td>42,11%</td>
</tr>
<tr>
<td>Frecuente</td>
<td>50,53%</td>
</tr>
<tr>
<td>Algunas Veces</td>
<td>5,26%</td>
</tr>
<tr>
<td>Nunca</td>
<td>2,11%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: resultados de la encuesta

En esta pregunta se refleja tanto la capacidad de solución que tiene el empleado como la capacidad de delegación que tienen los jefes y supervisores, el 42,11% siempre acude a su jefe en busca de una solución, el 50,5% frecuentemente lo hace, el 5,3% en algunas ocasiones ha tenido que recurrir a su jefe en busca de una solución, mientras el 2,1% nunca lo hace.
Gráfica 26. Pregunta 12 ¿Toma usted decisiones sin consultarle a su jefe inmediato?

Un aspecto relevante en toda actividad laboral es la relacionada con la toma de decisiones. De acuerdo con la pregunta No 22, se pudo notar que el 8,4 % acostumbra siempre a tomar decisiones sin necesidad de consultarlo a su jefe, el 44,2% frecuentemente procede con libertad, a su vez el 25,3% solo lo hace algunas veces, pero el 22,1% no procede sin consultar a su jefe inmediato.

Fuente: resultados de la encuesta
Gráfica 27. Pregunta 23 ¿Considera que el tiempo que le dedica a su familia (hijos, esposo, padre) es suficiente?

Teniendo en cuenta las características del sector hotelero y el perfil de clientes y usuarios que se manejan, el formato de trabajo basado en turnos de 8 horas diarias los 7 días de la semana y un día de descanso -cuando el hotel lo disponga-, hace que resulte virtualmente imposible un periodo de disfrute de calidad por parte del trabajador y su familia. De esta situación da cuenta el 69,47% de los empleados encuestados.

Fuente: resultados de la encuesta
2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DE MOTIVACIÓN QUE BRINDA ACTUALMENTE EL HOTEL LAS AMÉRICAS RESORT A SUS EMPLEADOS

El clima organizacional es un indicador de la gestión al interior de la empresa, es un claro diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa y cómo los observan los colaboradores. Esta retroalimentación, aporta de manera significativa a los planes de acción, productividad y desarrollo de la organización; e influye directamente en sus resultados. A continuación, se presenta un contraste de la situación actual del clima laboral y las acciones de motivación detectadas.

Tabla 3. Diagnostico Clima Organizacional e Identificación de acciones de motivación

<table>
<thead>
<tr>
<th>ASPECTO</th>
<th>SITUACION ACTUAL</th>
<th>ACCIONES DE MOTIVACIÓN DETECTADAS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>INTEGRACION</td>
<td>Más del 70% de la población encuestada se siente a gusto con sus compañeros de trabajo, por lo menos frecuentemente se siente así.</td>
<td>Para la gerencia del Hotel Las Américas Resort, es de suma importancia contar con una plantilla competitiva y motivada y durante el 2016 se adelantaron acciones de motivación entre los empleados que tienen que ver con la adecuación de los puestos de trabajo. De hecho, desde el momento de la contratación, el área de talento humano se encarga de ver si esa persona además de estar preparada para el puesto para el que se le contrata, también le gusta y se va a sentir cómodo con él. Otro de las acciones adelantadas por el hotel, se relaciona con la buena valoración salarial o económica que ofrecen. Desde la gerencia del hotel opinan que “Puede parecer que hoy en día el dinero ya no es lo primordial, pero la realidad es que todavía es la forma más directa de valorar a un trabajador, por tanto la remuneración que ofrece el hotel está por encima de la media que ofrece el sector en la ciudad. Así mismo, en el hotel se evitan crear agravios comparativos entre trabajadores del mismo puesto, y a cada uno se le valora por lo que aportan, teniendo en cuenta que es política del hotel ofrecer beneficios a quién más se implica y realizar más aportes a la empresa con su labor”.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: elaborado por las autoras a partir de los resultados de la encuesta, el análisis de documentos y las observaciones permanentes realizadas.
Tabla 3. Diagnostico Clima Organizacional e Identificación de acciones de motivación

(Continuación)

<table>
<thead>
<tr>
<th>ASPECTO</th>
<th>SITUACION ACTUAL</th>
<th>ACCIONES DE MOTIVACIÓN DETECTADAS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>INTEGRACIÓN</td>
<td>El 45% del personal no se siente comprometido en participar en las integraciones (sociales y deportivas) que hace la empresa.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Durante el año 2016 el hotel organizó actividades para la integración de sus empleados, para lo cual ofreció un amplio portafolio de torneos internos en modalidades como: microfútbol, vóleibol, softbol, natación, atletismo, danzas y aeróbicos, que a su vez tuvieron mucha acogida por parte de los empleados, aunque aseguran que tuvieron dificultades logísticas para lograr una participación total, debido a los horarios por turnos que se manejan en gran parte de las áreas del hotel.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>RELACIONES SOCIALES</td>
<td>El 75,79% del personal considera que las relaciones con sus compañeros se ubican entre Buenas y Excelentes. No obstante, hubo una pequeña porción que afirmó tener dificultades para trabajar con algunos compañeros.</td>
<td>Cada seis (6) meses, el área de talento humano del hotel realiza evaluaciones de desempeño de todos los empleados y, de acuerdo a los resultados que se obtengan en cuanto a productividad de las áreas, determinan la posibilidad de hacer rotaciones de puestos, lo que genera algunas inconformidades de parte del personal, porque la gran mayoría indica que prefiere trabajar con sus compañeros más cercanos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>El 27,37% de los empleados encuestados indicó que hace falta proyectar una mejor imagen de las relaciones laborales entre directores, gerentes y el resto del personal.</td>
<td>El Hotel Las Américas Resort cuenta con una política para la resolución de conflictos, al igual que mecanismos para que cualquier empleado de la empresa exprese libremente su percepción acerca de la labor su jefe inmediato. Esta evaluación se lleva a cabo cada seis (6) meses y, efectivamente, el área de talento humano contabiliza en sus registros insatisfacciones por parte del empleado hacia sus superiores, los cuales en muchos casos obedecen al estrés laboral propio del sector hotelero y las exigencias de los huéspedes. No obstante, la gerencia se encuentra trabajando en mejorar las desavenencias surgidas por medio de la confrontación de ideas y aplicación de protocolos para planificar un curso de acción que permita transcender una situación de tensión o de desencuentro entre las partes involucradas, usando distintas estrategias.</td>
</tr>
<tr>
<td>ESTRUCTURA</td>
<td>El personal conoce las políticas de calidad de la entidad, pero, aun así, algunos consideran que es regular y mala la visión si misma que se proyecta mediante el nombre.</td>
<td>La gerencia del Hotel Las Américas Resort reconoce que para el diseño de la plataforma estratégica de la empresa, solo participa el personal directivo y los jefes de cada área, quienes son los responsables de desarrollar la visión prospectiva de la organización. Prácticamente el 90% del personal se queda por fuera del ejercicio de planeación estratégica del hotel.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gran parte considera que algunas veces y otros que nunca, tienen la oportunidad adecuada para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades, de acuerdo a sus responsabilidades.</td>
<td>El 43,16% de los empleados manifiesta un sentimiento de no ser remunerado en relación al esfuerzo y horas laboradas.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: elaborado por las autoras a partir de los resultados de la encuesta, el análisis de documentos y las observaciones permanentes realizadas.
<table>
<thead>
<tr>
<th>ASPECTO</th>
<th>SITUACION ACTUAL</th>
<th>ACCIONES DE MOTIVACIÓN DETECTADAS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>FLEXIBILIDAD E INNOVACION</td>
<td>Más del 80% de los empleados indicó que el hotel no hay autonomía para realizar cambios en el puesto de trabajo y de iniciativa para proponer mejoras.</td>
<td>El enfoque de liderazgo que predominaba en el Hotel Las Américas Resort es de tipo reactivo (acción – reacción), definiéndose este como aquel tipo de liderazgo pasivo basado en la táctica del seguimiento de las acciones iniciadas por el líder de la organización, donde no se busca anticipar nada por cuenta propia, sino identificar las acciones que tomará el mando superior, para poder imitarlas.</td>
</tr>
<tr>
<td>DESEMPEÑO DE TAREAS</td>
<td>Más del 73% del personal que labora en el hotel manifiesta sentimientos de inutilidad en la labor que ejercen.</td>
<td>En el hotel se realizan capacitaciones al personal cada seis (6) meses en áreas del conocimiento que están en función con el trabajo que realizan, esto con el fin de mitigar los sentimientos de frustración e infelicidad con la labor desarrollada.</td>
</tr>
<tr>
<td>CONDICIONES DE TRABAJO</td>
<td>Alrededor del 80% de los encuestados opina que el hotel cuenta con una buena distribución física del área de trabajo.</td>
<td>El hotel cuenta con un programa de seguridad y salud en el trabajo desde hace 15 años y los servicios de tres (3) salubristas que realizan evaluaciones e informes mensuales acerca de las condiciones ambientales y físicas de los lugares de trabajo en todo el hotel. A su vez, dichos resultados son tenidos en cuenta por el área de talento humano y notificados a la gerencia general para la autorización de las inversiones que sean necesarias. No obstante, la asignación de recursos a las diferentes áreas se va haciendo de acuerdo a la situación financiera del hotel y el criterio de la junta directiva.</td>
</tr>
<tr>
<td>CAPACITACION Y DESARROLLO</td>
<td>Un poco más del 50% de los empleados consideran que no tienen oportunidad de progreso dentro de la entidad.</td>
<td>Las directivas del hotel son conscientes que las rutinas en la gran mayoría de las áreas son monótonas y en algunos casos no exigen mayor esfuerzo intelectual para llevarlas a cabo, lo cual genera desmotivación en el trabajador, teniendo en cuenta que 62% de la plantilla del hotel cuenta con estudios universitarios o está en proceso de la obtención del título.</td>
</tr>
<tr>
<td>ENTORNO</td>
<td>El hotel ofrece poco tiempo para dedicar a familia, recreación y diversión</td>
<td>Teniendo en cuenta las características del sector hotelero y el perfil de clientes y usuarios que manejo, el formato de trabajo basado en turnos de 8 horas diarias los 7 días de la semana y un día de descanso cuando el hotel lo disponga, hace que resulte virtualmente imposible un periodo de disfrute de calidad por parte del trabajador y su familia.</td>
</tr>
<tr>
<td>LIDERAZGO</td>
<td>Falta confianza en la relación Jefe-subordinado</td>
<td>Pese a que el tipo de liderazgo predominante en el Hotel Las Américas Resort es reactivo, cerca de la mitad del personal incurre en la insubordinación y recurre a veces a tomar decisiones en su puesto de trabajo sin consultarle a su jefe, por lo cual las directivas manifiestan cierto grado de tolerancia hacia este tipo de comportamiento siempre y cuando el accionar no genere traumatismos en el servicio que ofrece el hotel, ni mucho menos pérdidas económicas.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** elaborado por las autoras a partir de los resultados de la encuesta, el análisis de documentos y las observaciones permanentes realizadas.
Como se pudo evidenciar en los resultados obtenidos, la insatisfacción laboral trae consecuencias negativas para la empresa y causa una disminución en la eficiencia organizacional. Dentro de las causas que afectan el clima organizacional en Hotel las Américas Resort, se destacan:

- (Déficit de personal, bajo salario, inseguridad laboral, sobrecarga laboral, deficiente climatización y necesidad de capacitación de los trabajadores).
- La mayoría de los trabajadores expresaron insatisfacción a través de los instrumentos aplicados.
- Basados en los resultados obtenido con las técnicas aplicadas, se considera necesario el diseño de un plan de mejoras que posibilite resolver la situación actual de insatisfacción laboral.

Finalmente se puede señalar que la insatisfacción laboral, está influyendo en que el clima organizacional de Hotel las Américas Resort. El recurso más importante de toda empresa es precisamente el recurso humano, es el principal motor de las organizaciones, de ahí parte la importancia de procurar mantener un clima laboral agradable, proporcionar las mayores herramientas posibles para que los empleados se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo. Actualmente las empresas se preocupan cada vez más por tener empleados satisfechos y productivos, los directivos de las empresas procuran evitar la insatisfacción laboral porque saben que atrae consecuencias negativas en su organización.
3. PROPUESTA DE UN PROGRAMA ORIENTADO A MEJORAR LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL HOTEL LAS AMÉRICAS RESORT

El objetivo de proponer un programa de mejora que contribuya a optimizar el clima organizacional y la motivación del personal de Hotel Las Américas Resort, así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral realizado. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los métodos aplicados para determinar las causas que afectan la satisfacción laboral, se propone el siguiente programa de mejora.

Tabla 4. Estructura del programa para el mejoramiento de la motivación y el clima organizacional

<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJETIVO</th>
<th>INTERVENCION</th>
<th>PERSONAL OBJETIVO</th>
<th>RECURSO</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>PLAZO PARA EJECUCIÓN</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad. | *Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.  
*Mantener la comunicación jefe-collaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.  
*Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.  
*Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de mediación.  
*Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.  
*Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales. | Todo el personal que labora actualmente en la empresa. | Infraestructura física de hotel, Materiales y equipo, personal, tiempo, presupuesto de acuerdo a las actividades que se realizarán | Área de talento humano / Gerencia general | Un (1) mes |
| Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpezcan el desempeño individual y departamental, repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización. | *Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo participe de cada actividad o tarea.  
*Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.  
*Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.  
*Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.  
*Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.  
*Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo. | Todo el personal que labora actualmente en la empresa. | Infraestructura física de hotel, materiales y equipo, personal, tiempo, presupuesto de acuerdo a las actividades que se realizarán | Área de talento humano / Gerencia general | Un (1) mes |
### Tabla 4. Estructura del programa para el mejoramiento de la motivación y el clima organizacional

<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJETIVO</th>
<th>INTERVENCION</th>
<th>PERSONAL OBJETIVO</th>
<th>RECURSO</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>PLAZO PARA EJECUCIÓN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.</strong></td>
<td><em>Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.</em>&lt;br&gt;&lt;br&gt;<em>Proponer ante la Gerencia General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios trabajadores.</em>&lt;br&gt;&lt;br&gt;<em>Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.</em>&lt;br&gt;&lt;br&gt;<em>Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del “empleado del mes”; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.</em>&lt;br&gt;&lt;br&gt;<em>No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.</em>&lt;br&gt;&lt;br&gt;<em>Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.</em></td>
<td>Todo el personal que labora actualmente en la empresa</td>
<td>Infraestructura física de hotel, materiales y equipo, personal, tiempo, presupuesto de acuerdo a las actividades que se realizarán</td>
<td>Área de talento humano / Gerencia general</td>
<td><strong>Un (1) mes</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Optimizar los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios.</strong></td>
<td><em>Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.</em>&lt;br&gt;&lt;br&gt;<em>Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.</em>&lt;br&gt;&lt;br&gt;<em>Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleañeros, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.</em>&lt;br&gt;&lt;br&gt;<em>Educatar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que, de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.</em></td>
<td>Todo el personal que labora actualmente en la empresa</td>
<td>Infraestructura física de hotel, materiales y equipo, personal, tiempo, presupuesto de acuerdo a las actividades que se realizarán</td>
<td>Área de talento humano / Gerencia general</td>
<td><strong>Un (1) mes</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** elaborado por las autoras.
<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJETIVO</th>
<th>INTERVENCION</th>
<th>PERSONAL OBJETIVO</th>
<th>RECURSO</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>PLAZO PARA EJECUCIÓN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><em>Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y subordinados, y que al mismo tiempo el empleado logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.</em></td>
<td><em>Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.</em>&lt;br&gt;&lt;br&gt;<em>Fortalecer la confianza de los empleados al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.</em>&lt;br&gt;&lt;br&gt;<em>Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.</em>&lt;br&gt;&lt;br&gt;<em>Capacitar a los niveles jerárquicos, para apoyar de esta forma la relación jefe-subordinado, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.</em></td>
<td>Todo el personal que labora actualmente en la empresa.</td>
<td>Infraestructura del hotel, materiales y equipo, personal, tiempo, presupuesto: estimado para las capacitaciones</td>
<td>Área de talento humano / Gerencia general</td>
<td>Un (1) mes</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de motivación personal.</em></td>
<td><em>Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.</em>&lt;br&gt;&lt;br&gt;<em>Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.</em>&lt;br&gt;&lt;br&gt;<em>Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.</em>&lt;br&gt;&lt;br&gt;<em>Crear como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.</em>&lt;br&gt;&lt;br&gt;<em>Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.</em></td>
<td>Todo el personal que labora actualmente en la empresa</td>
<td>Infraestructura del hotel, materiales y equipo, personal, tiempo, presupuesto: estimado de acuerdo a las becas que se otorgaran</td>
<td>Área de talento humano / Gerencia general</td>
<td>Dos (2) meses</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** elaborado por las autoras.
## Tabla 4. Estructura del programa para el mejoramiento de la motivación y el clima organizacional

<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJETIVO</th>
<th>INTERVENCION</th>
<th>PERSONAL OBJETIVO</th>
<th>RECURSO</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>PLAZO PARA EJECUCIÓN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.</td>
<td>*Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva. *Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes. *Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la organización *Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la empresa.</td>
<td>Todo el personal que labora actualmente en la empresa.</td>
<td>Infraestructura del hotel, materiales y equipo, personal, tiempo, presupuesto para inversión mensual en mantenimiento y mejoras.</td>
<td>Área de talento humano / Gerencia general</td>
<td>Tres (3) meses</td>
</tr>
<tr>
<td>Elaborar e implementar un programa de capacitación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.</td>
<td>Desarrollar talleres y seminarios (tanto para directivos como trabajadores), con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones</td>
<td>Todo el personal que labora actualmente en la empresa.</td>
<td>Infraestructura, materiales y equipo, personal, tiempo, presupuesto: estimado de acuerdo al plan de capacitaciones.</td>
<td>Área de talento humano / Gerencia general</td>
<td>Un (1) mes</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** elaborado por las autoras.
CONCLUSIONES

A continuación, se plantean las conclusiones que se obtuvieron de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos propuestos.

OE#1: Identificación de las características socio demográficas de los funcionarios del Hotel Las Américas Resort.

- En términos generales se concluye que el nivel socioeconómico de los empleados del Hotel Las Américas Resort, corresponde a un personal que tiene una edad idónea para trabajar, un estado civil que le permite prever a las directivas de la empresa cierto de grado de compromiso con su labor, teniendo en cuenta que una buena parte ellos mantiene uniones de hecho o se encuentra casado, toda vez que los compromisos adquiridos con su pareja y familia dependen en gran medida de los ingresos que obtienen de su trabajo. En cuanto a al género de los empleados, la organización se decanta por contratar mujeres, ya que, de acuerdo a la jefatura de talento humano, estas destacan por su intuición, empatía, versatilidad y capacidad para comunicar en los ambientes de trabajo.

OE#2: Identificación de las acciones de motivación que brinda actualmente el Hotel Las Américas Resort a sus empleados.

En esta parte del estudio se trató de conocer como la predisposición de la empresa a la hora de motivar a sus empleados influye de forma directa en la calidad de la labor que estos desarrollan. En términos generales se logró concluir que:
- El Hotel Las Américas Resort, es de suma importancia contar con una plantilla competitiva y motivada y durante el 2016 se adelantaron acciones de motivación entre los empleados que tienen que ver con la adecuación de los puestos de trabajo. De hecho, desde el momento de la contratación, el área de talento humano se encarga de ver si esa persona además de estar preparada para el puesto para el que se le contrata, también le gusta y se va a sentir cómodo con él.

- Desde la gerencia del hotel opinan que la remuneración que ofrece organización está por encima de la media que ofrece el sector en la ciudad, aunque dicho resultado contrasta con el hecho de que más más del 85% de los empleados no alcanzan a cubrir su presupuesto familiar con el salario que devengan.

- El 45% del personal no se siente comprometido en participar en las integraciones (sociales y deportivas) que hace la empresa, muy a pesar de que el hotel organizó actividades para la integración de sus empleados durante el 2016, que dan cuenta del interés de la organización por mantener integrado a su grupo de trabajo. La poca acogida por parte de los empleados se justificó por una serie de dificultades logísticas que tuvieron para lograr una participación total, especialmente con el tema de los horarios por turnos que se manejan en gran parte de las áreas del hotel.

- Las relaciones interpersonales entre los trabajadores se ubican entre excelentes y buenas, aunque una pequeña porción que manifestó dificultades para trabajar con compañeros nuevos a raíz de las rotaciones de puestos que realiza el hotel.
En cuanto a los beneficios laborales, a un pocos más del 68% de los empleados no les gusta su horario de trabajo, ni les resulta cómodo, mientras que el 43,16% manifiesta un sentimiento de no ser remunerado en relación al esfuerzo y horas laboradas. Ante esta situación la gerencia del hotel reconoce que el periodo de descanso de gran parte de su plantilla de trabajo es limitado y en muchas ocasiones resulta inflexible, teniendo en cuenta que los servicios del sector pertenecen al formato 24/7, lo cual limita el disfrute de un periodo más amplio de esparcimiento con la familia.

El enfoque de liderazgo que predominaba en el Hotel Las Américas Resort es de tipo reactivo (acción – reacción), definiéndose este como aquel tipo de liderazgo pasivo basado en la táctica del seguimiento de las acciones iniciadas por el líder de la organización, donde no se busca anticipar nada por cuenta propia, sino identificar las acciones que tomará el mando superior, para poder imitarlas. Esta situación explica en gran medida porque más del 80% de los empleados indicó que el hotel no hay autonomía para realizar cambios en el puesto de trabajo y de iniciativa para proponer mejoras.

El hotel cuenta con una buena distribución física del área de trabajo, aunque existen pequeñas inconformidades con el tema del mobiliario en algunas áreas.

Un poco más del 50% de los empleados consideran que no tienen oportunidad de progreso dentro de la entidad, toda vez que las actividades que se desarrollan en muchas áreas son rutinarias y a veces sienten que no necesitan una formación universitaria para hacer su trabajo.
Pese a que el tipo de liderazgo predominante en el Hotel Las Américas Resort es reactivo, cerca de la mitad del personal incurre en la insubordinación y recurre a veces a tomar decisiones en su puesto de trabajo sin consultarle a su jefe, por lo cual las directivas manifiestan cierto grado de tolerancia hacia este tipo de comportamiento siempre y cuando el accionar no genere traumatismos en el servicio que ofrece el hotel, ni mucho menos pérdidas económicas.

OE#3: Propuesta de un programa orientado a mejorar la motivación de los trabajadores del Hotel Las Américas Resort.

Con base en los resultados de las encuestas y la observación permanente llevada a cabo por las investigadoras, se llevó a cabo una propuesta que buscó optimizar el clima organizacional y la motivación del personal del hotel. El diseño de este programa de mejora se caracterizó por contar con un objetivo, una intervención basada en varios pasos a seguir, un personal objetivo a quien va dirigido, los recursos que se necesitan para lograrlo, los responsables de implementar el programa y un plazo mínimo para la ejecución de cada una de las acciones.
RECOMENDACIONES

En la actualidad, existen diversos factores relacionados, con calidad de vida, superación personal, mejores ingresos entre otros, indica que independientemente las personas aceptan un empleo por las oportunidades de compensación y permanecen en él, por el ambiente entre las personas y el Clima Organizacional, Hotel las Américas Resort, debe realizar una evaluación de los aspectos que debe mejorar para lograr la satisfacción que los empleados están buscando y que si no lo logran se generara una alta rotación del personal hacia otras organizaciones.

La intervención de los siguientes factores permitirá una mejora sustantiva en el Clima Organizacional:

- Desarrollo Personal (incentivar el desempeño y desarrollo de las potencialidades de los empleados).
- Relaciones Sociales (Mejora las relaciones jefes con subordinados, promoviendo la transparencia y la comunicación entre empleados.
- Adicionalmente se debe:
  - Establecer canales de comunicación adecuados donde se haga una verdadera retroalimentación de lo informado.
  - Realizar periódicamente diagnósticos que midan el clima laboral dentro de la entidad.
  - Establecer estrategias que permitan fortalecer permanentemente una cultura organizacional que conlleve a un buen clima organizacional.
La mejora del clima de organizacional se puede dar con la intervención directa en los aspectos con mayor prevalencia de significancia para los empleados por medio de:

- Formación y capacitación
- Bienestar social e incentivos
- Calidad de vida laboral
- Preparación y adaptación al cambio
- Integración de equipos de trabajos
- Rotación de puestos de trabajos
- Independientemente de la técnica de desarrollo organizacional que se decida implementar es necesario:
  - Crear un ambiente que facilite la intervención.
  - Contar con la participación activa de los empleados.
  - Relación Jefe – Subordinado
  - Facilitar que los grupos desarrollen un plan de acciones y compromisos.
  - Realizar evaluaciones periódicas que identifiquen el impacto de la intervención, retroalimentando el proceso.

El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un trabajador percibe en su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción etc. Por ende la satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios. Las acciones propuestas en el plan de mejoras responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico del Clima Organizacional de Hotel las Américas Resort.


6. Vildózola, Hernán. Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Lima, Perú: s.n., 2010.

7. Camacho, A.& Katime, I. Propuesta de un Plan de Comunicaciones Internas Orientado a la Motivación de los Empleados de la Empresa Dinissan Santa Marta. Santa Marta, Colombia: s.n., 2010.


