

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias
Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

**Propuesta de programa de incentivos laborales para la
motivación del personal del sector hotelero**

Proposed work incentive program to motivate staff in the hotel sector

Flor Elisa Arredondo Ramírez

a24010498@uhipocrates.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0001-8906-5462>

Universidad Hipócrates

Acapulco – México

Axel Sebastián Gutierrez Chavira

a24010497@uhipocrates.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0005-6379-8851>

Universidad Hipócrates

Acapulco – México

Cielo Isamin Vela Gutierrez

a20022600@uhipocrates.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0009-6290-1764>

Universidad Hipócrates

Acapulco – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i6.5020>

Artículo recibido: 12 de agosto de 2025.

Aceptado para publicación: 13 de diciembre
de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.



NÚMERO

DOI: [https://doi.org/ 10.56712/latam.v6i6.5020](https://doi.org/10.56712/latam.v6i6.5020)

Propuesta de programa de incentivos laborales para la motivación del personal del sector hotelero

Proposed work incentive program to motivate staff in the hotel sector

Flor Elisa Arredondo Ramírez

a24010498@uhipocrates.edu.mx
<https://orcid.org/0009-0001-8906-5462>
Universidad Hipócrates
Acapulco – México

Axel Sebastián Gutierrez Chavira

a24010497@uhipocrates.edu.mx
<https://orcid.org/0009-0005-6379-8851>
Universidad Hipócrates
Acapulco – México

Cielo Isamin Vela Gutierrez

a20022600@uhipocrates.edu.mx
<https://orcid.org/0009-0009-6290-1764>
Universidad Hipócrates
Acapulco – México

Artículo recibido: 12 de agosto de 2025. Aceptado para publicación: 13 de diciembre de 2025.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El estudio tuvo como objetivo realizar un diagnóstico sobre la satisfacción laboral en un hotel de Acapulco, Guerrero. Realizada bajo una metodología explicativa con enfoque cuantitativo, no experimental-transeccional. A través de una encuesta para 25 colaboradores no sindicalizados, utilizando el cuestionario de satisfacción de Minnesota (MSQ) en versión corta, que mide las dimensiones: reconocimiento, desarrollo, compensación y condiciones de trabajo, que conducen a la satisfacción extrínseca, y se agregaron preguntas para identificar la satisfacción intrínseca (aplicación de habilidades, seguridad, relaciones humanas, autorrealización y reconocimiento). Los hallazgos revelaron un clima organizacional de neutralidad e insatisfacción que limita la motivación. En factores intrínsecos, se detectó una alta insatisfacción en el 100% de los empleados en el crecimiento profesional y una ausencia de satisfacción con el reconocimiento y los elogios en todos los puestos. Respecto a los factores extrínsecos, el 60% de los empleados se siente insatisfecho con la seguridad y estabilidad de su empleo, así también fue generalizado el aspecto del salario, siendo aguda en el puesto de Guardia. El estudio presenta varias deficiencias en estos factores clave. Se propone un programa de incentivos híbrido para mejorar la motivación del personal y con ello la calidad del servicio en el hotel.

Palabras clave: incentivos, motivación intrínseca, motivación extrínseca, hotelería, clima organizacional

Abstract

The study aimed to assess job satisfaction at a hotel in Acapulco, Guerrero. It was conducted using an explanatory methodology with a quantitative, non-experimental cross-sectional approach. A survey

was administered to 25 non-unionized employees using the short version of the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), which measures the dimensions of recognition, development, compensation, and working conditions that lead to extrinsic satisfaction. Questions were added to identify intrinsic satisfaction (application of skills, security, human relations, self-actualization, and recognition). The findings revealed an organizational climate of neutrality and dissatisfaction that limits motivation. In terms of intrinsic factors, high dissatisfaction was detected in 100% of employees in terms of professional growth and a lack of satisfaction with recognition and praise in all positions. Regarding extrinsic factors, 60% of employees feel dissatisfied with the security and stability of their jobs, and dissatisfaction with salary was also widespread, particularly acute in the position of security guard. The study presents several deficiencies in these key factors. A hybrid incentive program is proposed to improve staff motivation and, with it, the quality of service at the hotel.

Keywords: incentives, intrinsic motivation, extrinsic motivation, hospitality, organizational climate

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Arredondo Ramírez, F. E., Gutierrez Chavira, A. S., & Vela Gutierrez, C. I. (2025). Propuesta de programa de incentivos laborales para la motivación del personal del sector hotelero. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (6), 1859 – 1871. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i6.5020>

INTRODUCCIÓN

La actividad turística se ha afianzado como uno de los pilares en la economía mundial. Su capacidad para generar empleo, promover el desarrollo de infraestructura y fomentar el intercambio cultural lo convierte en un motor de crecimiento indispensable para numerosas naciones. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), antes de los desafíos sanitarios globales, el turismo representaba uno de cada diez empleos en todo el mundo y una porción significativa del Producto Interno Bruto (PIB) global (UNWTO 2020). Dentro de este vasto universo, la industria hotelera emerge como la columna vertebral que sostiene la experiencia del viajero, siendo el principal punto de contacto y el espacio donde la calidad del servicio se convierte en el diferenciador clave para el éxito y la competitividad (Kotler et al., 2017).

Para México, esta realidad no es ajena. El país se ha posicionado como una potencia turística a nivel global, y esto recae en la robustez de su sector hotelero. Esta industria no solo atrae divisas, sino que también es una fuente crucial de empleo para millones de familias, dinamizando las economías locales y regionales (SECTUR, 2023). Sin embargo, la competitividad en el sector es cada vez más intensa. En la actualidad, los hoteles ya no solo compiten por ofrecer la mejor infraestructura, sino por brindar experiencias memorables, las cuales dependen directamente del desempeño y la actitud de su capital humano. En este sentido, la motivación del personal adquiere una relevancia estratégica fundamental, pues constituye la base sobre la cual se garantiza la satisfacción del cliente. Como afirman Peña y Villón (2018), "es importante reconocer que satisfacer al cliente interno es vital para una empresa saludable; la motivación induce a la acción, y esta acción se focaliza en la búsqueda de la satisfacción del cliente externo" (p. 179). De este modo, un empleado comprometido y motivado se convierte en la pieza angular para la rentabilidad y sostenibilidad del negocio hotelero.

Situación que conduce a la preocupación por entender qué impulsa a los trabajadores a ser más productivos no es nueva. Durante décadas, las teorías de la administración se centraron en la eficiencia de los procesos y en los incentivos puramente económicos. Sin embargo, esta visión fue revolucionada por una serie de investigaciones que marcaron un antes y un después en el entendimiento del comportamiento del ser humano en las empresas. Los experimentos de Hawthorne, realizados entre 1924 y 1932 bajo la supervisión de Elton Mayo, mostraron que tanto los factores sociales como psicológicos tienen un impacto mucho mayor en la productividad de lo que se creía. Mayo y su equipo descubrieron que la productividad de los trabajadores aumentaba no por los cambios en las condiciones físicas (como la iluminación), sino por el simple hecho de sentirse observados, valorados y parte de un grupo; un fenómeno que se acuñó como el "efecto Hawthorne" (Mayo, 1945).

Partiendo de esta base humanista, el estudio de la motivación se complejiza y ramifica. Una de las contribuciones teóricas más significativas en este campo fue la Teoría de la Autodeterminación; quienes separaron formalmente la motivación en dos tipos fundamentales: intrínseca y extrínseca (Deci & Ryan, 1985). La motivación extrínseca proviene de factores externos, como un salario, bonos, premios o el miedo a un castigo. Es el tipo de motivación en la que tradicionalmente se han basado los programas de incentivos. Por otro lado, la motivación intrínseca nace desde el interior de las personas, del placer y satisfacción que se obtiene al realizar la propia tarea. Estos tipos de motivación se relacionan con la autonomía, un deseo por superarse y el sentido del propósito (Ryan & Deci, 2000). Comprender esta dualidad es crucial, ya que un programa de incentivos efectivo no puede depender exclusivamente de recompensas monetarias, sino que debe también nutrir aquellos factores que fortalecen el compromiso interno del empleado (Cerasoli et al., 2014).

La relación motivación-desempeño es directa e innegable. Un personal motivado no solo ejecuta sus tareas con mayor eficiencia, sino que también tiende a ser más proactivo, innovador y resiliente frente a los desafíos (Latham, 2012). En la hotelería, la calidad del servicio es intangible y se construye en cada interacción, esta conexión se vuelve aún más crítica. Los colaboradores que están

comprometidos y motivados no solo realizan sus tareas, sino que proyectan entusiasmo, empatía y una genuina disposición para ayudar, elementos que transforman una estancia agradable en una experiencia excepcional para el huésped" (Elsaied et al., 2025, p. 194). Situación por lo que se puede motivar a través de la capacitación de los colaboradores según estudio de Sabas y Baldovinos-Leyva (2025), por el contrario, el agotamiento laboral puede disminuir la calidad del servicio, mayor rotación de personal y una reputación deteriorada para el hotel" (Salama et al., 2022, p. 9724).

Este estudio está centrado en el contexto de la industria hotelera de Acapulco, Guerrero. Destino, de gran tradición y relevancia para el turismo nacional e internacional, en la que se enfrenta constantes retos para mantener su competitividad y atractivo. En este entorno, la optimización del desempeño de los colaboradores es un factor estratégico para la supervivencia y éxito de sus establecimientos. Por lo tanto, con este trabajo de investigación se realizó un diagnóstico sobre la satisfacción laboral, con la finalidad de proponer un programa de incentivos para los empleados de hotelería para favorecer la motivación de los colaboradores.

METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un alcance explicativo, orientada a determinar las causas y el impacto que tiene el programa de incentivos de los colaboradores de hoteles, que se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que buscó medir la motivación y analizar su relación a través de métodos estadísticos. El diseño es no experimental-transeccional. No experimental porque no se manipulan deliberadamente las variables; transeccional porque los datos se recolectarán en un único momento (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La población de la investigación está integrada por la totalidad de los colaboradores no sindicalizados que trabajan en un Hotel de Acapulco, siendo 25 trabajadores. Dado que la población es finita y accesible en su totalidad, se optó por realizar un censo poblacional, incluyendo a todos los individuos que la conforman. Según Arias (2012), cuando la población es pequeña y manejable, "no se requiere seleccionar una muestra, sino que se trabaja con la población completa" (p. 83), lo que elimina el error de muestreo y garantiza que los resultados reflejen fielmente la realidad del grupo estudiado.

Para la recolección de los datos se aplicó un cuestionario estructurado basado en el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) en la versión corta. Este es un instrumento validado y diseñado por Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967), mide la satisfacción laboral a través de 17 ítems con una escala de tipo Likert, en donde 1 significa muy insatisfecho y 5 muy satisfecho. Las preguntas del instrumento se adaptaron para evaluar la satisfacción intrínseca (autorrealización, reconocimiento) y extrínseca (condiciones de trabajo, compensación), permitiendo obtener una medición numérica y estandarizada de las variables en un hotel de Acapulco, se dejó fuera las preguntas 2 y 10, ya que se consideró que las preguntas eran repetitivas; y se mantuvieron las preguntas 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20; estas solo fueron adaptadas para su mejor comprensión.

RESULTADOS

Tabla 1

Fiabilidad del instrumento

		N	%				
Casos	Válido	25	100.0	Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos
	Excluido ^a	0	0.0	0.720	7	0.758	10
	Total	25	100.0				

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: elaboración propia.

El nivel de confianza obtenido de la encuesta fue de .720 para la dimensión intrínseca y de .758 para la dimensión extrínseca, lo que demuestra una buena consistencia del instrumento, atendida por 25 trabajadores no sindicalizados de un hotel.

Tabla 2

Distribución por puestos

	N	%
Limpieza	5	20.0%
Recepcionista	3	12.0%
Botones	4	16.0%
Camarista	8	32.0%
Cocinero	3	12.0%
Guardia	2	8.0%

Fuente: elaboración propia.

En la tabla de Distribución por puestos, muestra el número de trabajadores y puestos de quienes fueron encuestados, siendo un 32% para camaristas, 20% para el área de limpieza, mientras que para botones es el 16% y existe una coincidencia del 12% para recepcionista y cocinero, finalmente solo el 8% corresponde a guardia.

Tabla 3

La seguridad y estabilidad de mi empleo

	N	%
Insatisfecho	15	60.0%
Ni satisfecho ni insatisfecho	10	40.0%

Fuente: elaboración propia.

Los datos muestran cómo los colaboradores perciben la seguridad y estabilidad en su empleo, esto es fundamental, dado que la sensación de estabilidad laboral influye en la motivación, compromiso y bienestar de los empleados. El 40% muestran una actitud neutral, lo que significa que los trabajadores

no se sienten amenazados por la pérdida de su empleo, pero tampoco sienten una confianza absoluta en la estabilidad de su puesto. Por el contrario, el 60% restante se encuentran insatisfechos, lo que indica una preocupación entre los empleados sobre la continuidad de su trabajo, lo que se traduce en menor motivación, aumento del estrés y una predisposición a buscar otro trabajo, y eventualmente abandonar la organización.

Tabla 4

Relación del puesto con la oportunidad de crecimiento profesional

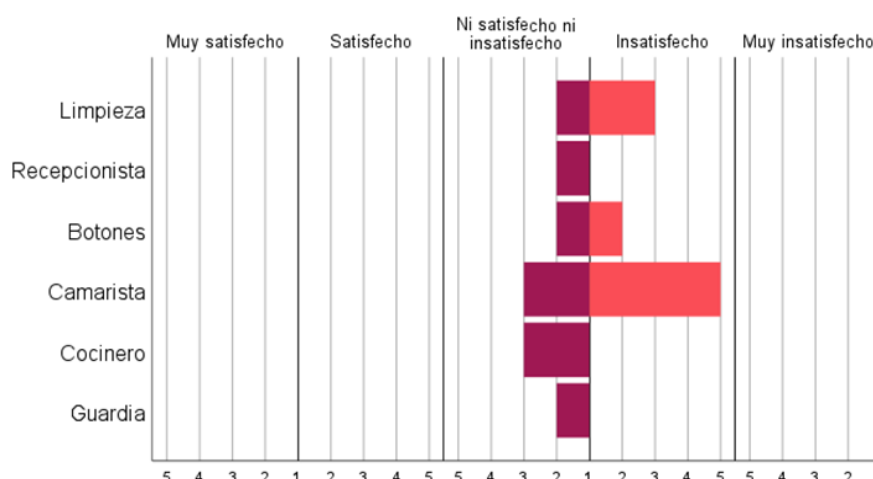
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Total
Limpieza	4	1	5
Recepcionista	0	3	3
Botones	0	4	4
Camarista	4	4	8
Cocinero	3	0	3
Guardia	0	2	2
Total	11	14	25

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la oportunidad de crecimiento, es un problema generalizado de la percepción de éste en el hotel, todos los empleados reportan un nivel de insatisfacción; particularmente más alta en los puestos de Cocinero y Limpieza, donde la totalidad de los empleados se sienten "Muy insatisfechos", lo que puede indicar una falta total de planes de carrera o rutas de ascenso claras para estas áreas. Mientras que en las demás áreas la mayoría de los colaboradores se encuentran insatisfechos, esto sumado a lo anterior indica que no hay ningún empleado que esté satisfecho con las oportunidades de crecimiento, dado que, puede que sean consideradas nulas o no haya conocimiento en ese aspecto.

Gráfico 1

Relación del puesto con el reconocimiento y los elogios recibidos



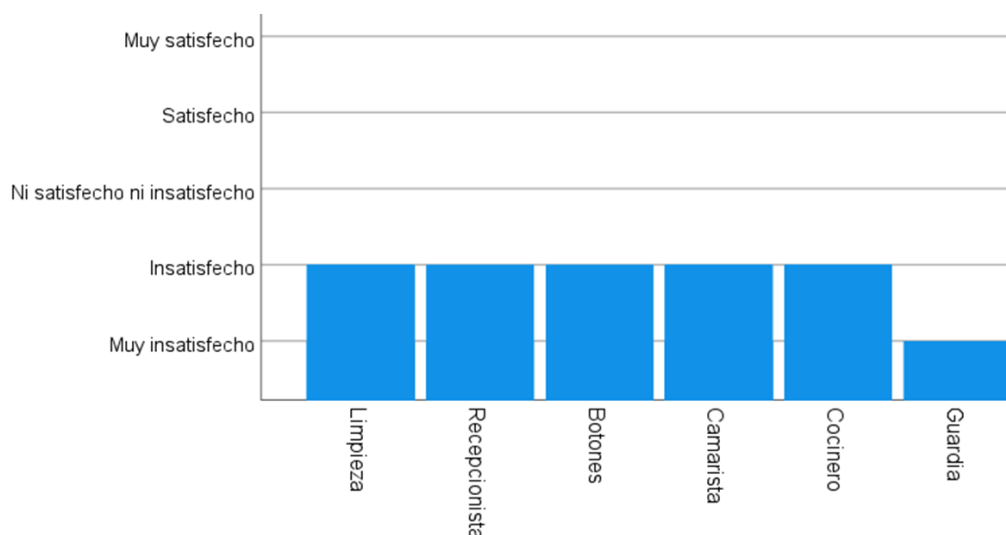
Fuente: elaboración propia.

Al examinar el gráfico, se observa que hay una ausencia de satisfacción con el reconocimiento y los elogios en todos los empleados, esto demuestra que el hotel tiene un problema significativo, ningún empleado se siente reconocido. Los puestos de Camarista, limpieza y botones son los que están en

una situación más crítica, expresaron sentirse insatisfechos con el nivel de reconocimiento. Por otra parte, los puestos de cocinero, guardia y recepcionista opinan de forma neutral, lo que indica que la falta de reconocimiento es una situación que no les genera una gran insatisfacción, aunque eso también puede indicar que su enfoque está en otras prioridades.

Gráfico 2

Relación del puesto con la percepción del salario que perciben

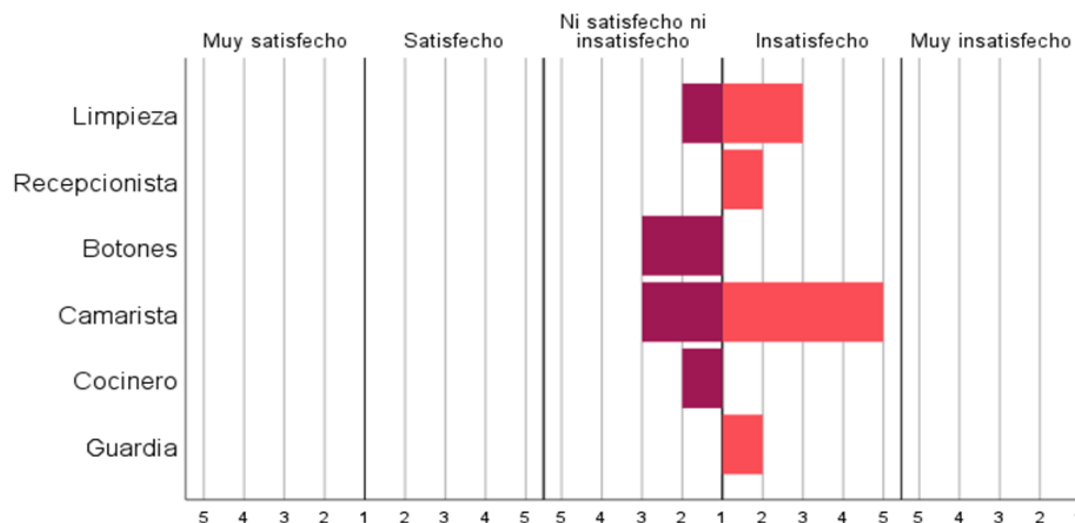


Fuente: elaboración propia.

El gráfico evalúa la percepción de satisfacción salarial en relación con el esfuerzo laboral, identificando un patrón de insatisfacción en los trabajadores, la distribución de las respuestas revela que la mayoría de los participantes registra la categoría "Insatisfecho". Esto apunta a una inconformidad económica, donde el personal percibe que su remuneración es inadecuada o desproporcionada en comparación con la cantidad de trabajo realizado. Más allá de esta insatisfacción, se observa una diferenciación crítica en el puesto de Guardia, experimenta el mayor descontento de compensación percibida.

Gráfico 3

Relación del puesto con las condiciones físicas del lugar de trabajo

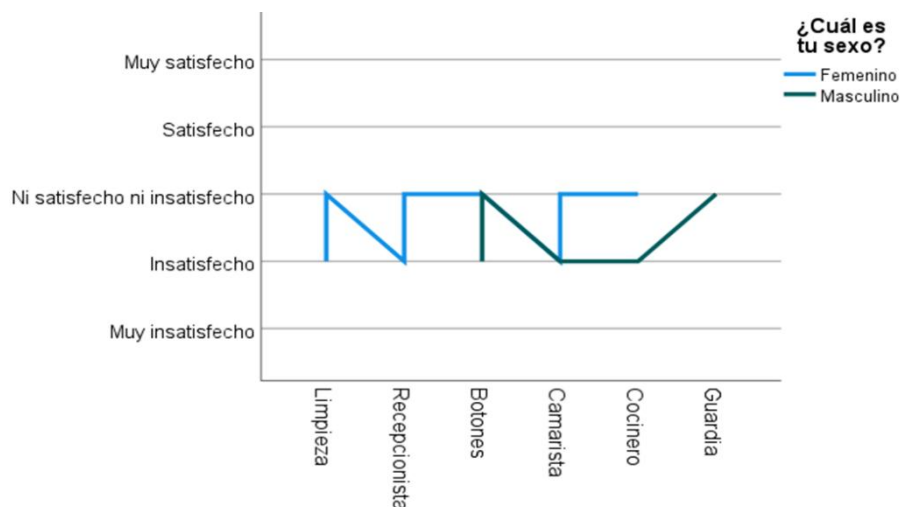


Fuente: elaboración propia.

Los datos sobre las condiciones físicas del lugar de trabajo de acuerdo con su puesto, se puede ver que los camaristas son los más insatisfechos con las condiciones, los cocineros y botones son los únicos que están neutrales, y los de limpieza se inclinan más hacia la insatisfacción. Este escenario muestra que, aunque predomina una postura neutral o con ligera insatisfacción, existen diferencias importantes de acuerdo con el puesto. A pesar de lo anterior, se observa que las respuestas tienden a situarse en un punto intermedio, no manifiestan una insatisfacción total, pero tampoco expresan una satisfacción plena con respecto su entorno laboral; la ausencia de satisfacción plena sugiere que hay factores que limitan su motivación y compromiso.

Gráfico 4

Relación del puesto con el compañerismo

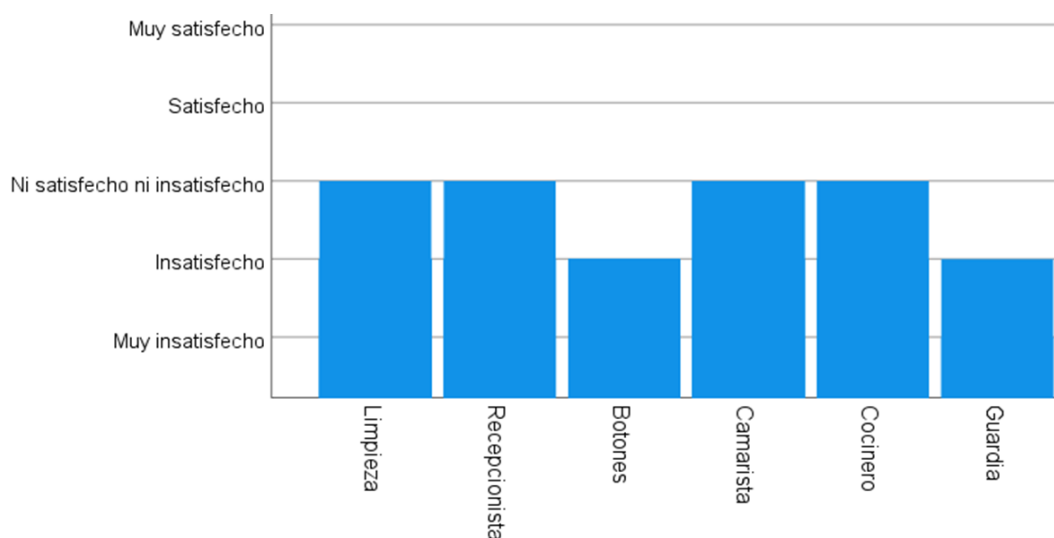


Fuente: elaboración propia.

La relación entre compañeros revela que, para las mujeres, el ambiente laboral muestra una gran variabilidad: mientras que en el área de Limpieza se sienten satisfechas con la relación entre compañeras, mientras que en los puestos de Recepcionista y Botones predomina un marcado descontento. Por otro lado, los hombres tienden a situarse en una posición neutral respecto al compañerismo en la mayoría de los puestos, describiendo su experiencia como “ni bien, ni mal”. Sin embargo, también se detecta insatisfacción en los puestos de Camarista y Cocinero, lo que indica que, aunque está presente la neutralidad, existen descontentos que no deben ser ignorados.

Gráfico 5

Relación del puesto con la oportunidad de ayudar a otros



Fuente: elaboración propia.

El gráfico muestra cómo perciben los trabajadores la oportunidad de ayudar a otras personas a través de su trabajo. Al analizarlo se ve que existe una diversidad de opiniones entre los distintos puestos. Ya que, los empleados de Limpieza y Recepcionista tienden a estar en una posición de insatisfacción respecto a la oportunidad de ayudar a otros, lo que puede indicar que sus tareas son percibidas como poco colaborativas o que no se fomenta el trabajo en equipo en estas áreas. Los botones y camaristas también muestran una tendencia hacia la insatisfacción, lo que demuestra que, a pesar de tener contacto con otras áreas, no sienten que su labor ayude directamente al bienestar de sus compañeros o clientes, mientras que los cocineros y guardias presentan una percepción neutral o ligeramente insatisfecha, puede deberse a la naturaleza de sus funciones, que suelen ser individuales o enfocadas en tareas específicas.

DISCUSIÓN

El principal hallazgo de la investigación indica que la satisfacción en aspectos cruciales como el reconocimiento y los elogios se sitúa en un punto neutral, "Ni satisfecho ni insatisfecho". Este resultado contradice la premisa establecida por autores como Peña y Villón (2018), quienes enfatizan que un empleado motivado es la pieza angular para la rentabilidad. La falta de un sistema de reconocimiento percibido como motivador sugiere que el hotel está perdiendo una oportunidad estratégica de fortalecer el compromiso interno del empleado, un factor esencial para la sostenibilidad del negocio.

Respecto a la compensación, la insatisfacción generalizada con el salario en relación con la cantidad de trabajo realizado, con el personal de Guardia reportando un "Muy insatisfecho", subraya la importancia de la motivación extrínseca (salario, bonos). Aunque la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985) separa la motivación en intrínseca y extrínseca, el meta análisis de Cerasoli et al., (2014) confirma que ambos tipos predicen conjuntamente el desempeño. La insatisfacción salarial actúa como una barrera para una motivación extrínseca efectiva y que coincide con los datos de este estudio.

En cuanto a las condiciones físicas y el compañerismo, los resultados también revelan áreas de insatisfacción, particularmente entre camaristas y en datos específicos por género y puesto. Esto se alinea con las conclusiones de los experimentos de Hawthorne de Mayo (1945), que revolucionaron la visión administrativa al demostrar que los factores sociales y psicológicos impactan significativamente el rendimiento de los trabajadores. Las áreas con descontento en el clima laboral, aunque no llegan a los extremos, pueden llevar a una falta de cohesión y a una menor motivación colectiva, lo que a largo plazo puede afectar la calidad del servicio, tal como lo advierten Salama et al. (2022) al relacionar el agotamiento laboral con el descenso en el desempeño laboral y la rotación. Finalmente, la alta insatisfacción con la seguridad y estabilidad del empleo (60% insatisfechos), un factor extrínseco crucial, presenta un riesgo significativo de desvinculación y la búsqueda de otro trabajo.

La industria hotelera es lo que sostiene la experiencia del viajero, siendo la calidad del servicio el diferenciador clave para el éxito (Kotler et al., 2017). El sector turístico se ha consolidado como un pilar de la economía global UNWTO (2020) y es una fuente crucial de empleo en países como México SECTUR (2023), lo que subraya la importancia estratégica de su capital humano. Existe una relación directa e innegable entre la motivación del personal y el desempeño, haciendo crítica la atención al clima laboral Latham (2012). No obstante, los hallazgos en este hotel de Acapulco revelan que el personal se encuentra en un punto de neutralidad o insatisfacción, lo que limita su potencial. Esta falta de satisfacción se manifiesta en la neutralidad generalizada en la percepción del reconocimiento y los elogios, indicando que el factor intrínseco de sentirse valorado es insuficiente para generar satisfacción.

La investigación subraya la importancia de la dualidad motivacional (intrínseca frente a extrínseca) en el entorno de la hostelería. La coexistencia de una percepción neutra respecto al reconocimiento profesional (un elemento intrínseco) junto con la insatisfacción expresada por la remuneración (un factor extrínseco) sugiere una jerarquía de necesidades motivacionales. Para que los componentes intrínsecos, como el disfrute y el sentido de logro, puedan ejercer su influencia plenamente, es crucial que primero se aborden y mitiguen las fuentes básicas de insatisfacción de carácter extrínseco, como una compensación justa (Elsaied et al., 2025). Desde una perspectiva teórica, alineada con la Teoría de la Autodeterminación Ryan & Deci (2000), un esquema de incentivos óptimo en este sector debe ser de naturaleza híbrida. Este esquema debe comenzar por rectificar la posible inequidad salarial o compensatoria (abordando lo extrínseco) para, posteriormente, activar y fortalecer elementos intrínsecos clave, tales como la autonomía, el sentido de propósito y la maestría en la ejecución de las tareas.

Los datos mostrados capturan la percepción de la motivación y los incentivos en un único momento, lo que limita la capacidad de analizar la evolución de estas variables a lo largo del tiempo o de establecer relaciones causales definitivas. Se recomienda que al implementar un programa de incentivos se pueda realizar una futura investigación para hacer un análisis a lo largo del tiempo, es decir, medir la motivación antes y después de la implementación del programa de incentivos propuesto, esto ayudará a ver el impacto real del programa.

CONCLUSIÓN

Esta investigación reveló un clima de neutralidad e insatisfacción que frena la motivación del personal. La principal conclusión es que el hotel debe atender las deficiencias en factores clave como, el crecimiento profesional y el reconocimiento, ya que se detectó mucha insatisfacción en estos campos, principalmente para los puestos de cocineros, limpieza, camaristas y botones. Otro factor con deficiencia es la estabilidad y el salario, en el cual 60% de los empleados se sienten insatisfechos con este tema, dado que es generalizada en todos los puestos, pero principalmente en el puesto de guardia.

En resumen, la investigación resalta que, para mejorar la motivación y la calidad del servicio, el hotel necesita implementar un programa de incentivos híbrido que aborde simultáneamente la inequidad salarial (factor extrínseco) y la falta de planes de carrera y reconocimiento (factores intrínsecos).

Por ello, se hace propuesta inicial para su revisión, a través de los gerentes y directivos del hotel; el cual se presenta a continuación.

Tabla 5

Tipo de incentivo

Tipo de incentivo	Incentivo	Puesto principal
Incentivos monetarios	Ajuste salarial. Aumentar el salario base para los puestos que han sido identificados como muy insatisfechos.	Guardias
	Bono por desempeño. Pequeños bonos mensuales / trimestrales para el "Empleado del mes".	Camarista y limpieza
	Bono de permanencia. Un pago anual al completar 3 años de servicio para aumentar la retención del talento.	Todos
Incentivos no monetarios	Rutas de desarrollo profesional. Publicación de planes de carrera y capacitaciones gratuitas.	Cocinero y limpieza
	Reconocimiento formal. Cartas de felicitación, placas en el comedor, menciones en reuniones de personal.	Camarista, limpieza y botones

	Programa de mentoring y rotación. Rotación de puestos para adquirir nuevas habilidades y ampliar el conocimiento técnico, además de evitar la monotonía.	Todos
--	--	-------

Fuente: elaboración propia.

Posterior a su implementación, se deben hacer monitoreos trimestrales para ver si los incentivos funcionan, esto por medio de pequeñas preguntas de satisfacción, dado que cada año se debe volver a aplicar el instrumento para ver si realmente hubo una mejora en el clima laboral, además de la disminución de rotación del personal, en términos generales será parte de su plan de mejora por atender.

REFERENCIAS

Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Editorial Episteme.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0035661>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications. <https://repositorio.ciem.ucr.ac.cr/bitstream/123456789/514/1/Research%20Design.pdf>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

Elsaied, M. A., Aladaweiy, A., & Amer, T. M. (2025). The impact of employee engagement on creating a memorable guest experience in the hotel industry: The moderating role of organizational support. *Journal of Applied Tourism and Hospitality*, 10(2), 194–210. <https://jaauth.journals.ekb.eg/>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.). Pearson.

Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice* (2nd ed.). Sage Publications. ISBN: 9781483317205

Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Harvard University Press. <https://archive.org/details/socialproblemsof00mayo/page/n7/mode/2up>

Peña, H., y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Sabas, J. E. C., & Baldovinos-Leyva, I. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral: Staff training and its influence on job performance. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 665-673; <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3368>

Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9724. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>

Secretaría de Turismo de México [SECTUR]. (2023). *Resultados de la Actividad Turística*. Gobierno de México. https://sistemas.sectur.gob.mx/sipot/2024/DGSE/08_29_informe6/SextoInfLabores_Turismo_2023-2024.pdf

Organización mundial del Turismo [UNWTO]. (2020). International Tourism Highlights, 2020 Edition. World Tourism Organization. <https://doi.org/10.18111/9789284422456>

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. University of Minnesota, Industrial Relations Center. https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons .