

Artículo

Perfil de motivación laboral en el personal de un restaurante hotelero: estudio de caso en Hidalgo, México

Elsa Nelly Flores Hernández^{1*}, Miguel Ángel Martínez Maldonado² y Gisela Téllez Zamora³

¹ Tecnológico Nacional de México/Campus Instituto Tecnológico Superior de Huichapan, División de Gastronomía, México.

² Tecnológico Nacional de México/Campus Instituto Tecnológico Superior de Huichapan, División de Gastronomía, México.

³ Tecnológico Nacional de México/Campus Instituto Tecnológico Superior de Huichapan, División de Gastronomía, México.

* Correspondencia: enflores@iteshu.edu.mx

Resumen: El objetivo de este estudio fue caracterizar el perfil de motivación laboral del personal que se encuentra laborando en el área operativa de un restaurante integrado a un establecimiento hotelero de Tula de Allende, Hidalgo. Se realizó una investigación cuantitativa, descriptiva, no experimental y transversal. Participó la totalidad del personal operativo del restaurante, conformada por diez colaboradores, por lo que se llevó a cabo un censo. Para recopilar la información se aplicó una versión de 19 reactivos de la Escala de Motivación Laboral R-MAWS, con respuestas tipo Likert de 1 a 5. Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva, considerando las medias de cada dimensión. Los resultados más altos se presentaron en regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca, con una media de 4.70 en los tres casos. La regulación externa obtuvo 4.32, mientras que la desmotivación alcanzó 3.83. Estos resultados indican que en el personal evaluado coexisten diferentes aspectos que los impulsan a realizar el trabajo, como el interés por las actividades, la valoración de las funciones, las exigencias personales y los estímulos derivadas del medio laboral. En conjunto, el estudio ofrece un diagnóstico del perfil motivacional del personal y aporta información para gestionar acciones de reconocimiento, comunicación, capacitación y acompañamiento dentro del establecimiento.

Keywords: *motivación laboral; R-MAWS; sector hotelero; teoría de la autodeterminación; talento humano.*

Citar este trabajo: Hernandez-Flores, E.N.; Callejas, Maldonado-Martínez, M.A., Zamora-Téllez, G.
Título. Perfil de motivación laboral en el personal de un restaurante hotelero: estudio de caso en Hidalgo, México.
RELITEC'S 2026, 9^a, edición, Vol. 1
ISSN 2395-972X

Recibido: 01-07-2026
Aceptado: 23-07-2026
Publicado: 31-07-2026

1. Introducción

En el sector hotelero, el área de alimentos y bebidas representa uno de los pilares fundamentales para garantizar la satisfacción de los clientes y fortalecer la calidad del servicio ofrecido. Dentro de este sector, los restaurantes que operan en hoteles desempeñan un papel importante en la experiencia del huésped, ya que no solo proporcionan alimentos y bebidas, sino que también expresan la imagen, la atención y los estándares de calidad del lugar. Por ello, la experiencia gastronómica en los hoteles no depende únicamente de la calidad de los alimentos, sino también de la actitud, el compromiso, la eficiencia y la disposición del personal encargado de liderar y brindar el servicio. En este sentido, las funciones del colaborador se convierten en una pieza esencial para lograr una atención oportuna, amable y congruente con lo que espera recibir el cliente.

Para alcanzar altos estándares, es vital que el personal que labora se sienta motivado para hacer bien su trabajo y sienta que los valores, la cultura y las metas de la empresa coinciden con los suyos. En la industria de alimentos y bebidas, el personal tiene jornadas

de trabajo prolongadas e irregulares, operan bajo un modelo de horario de 24/7, los trabajadores enfrentan presión constante por la calidad del servicio, interacción constante y atención a quejas inmediatas, entre otras. Estas condiciones pueden influir en el estado emocional, la disposición y el rendimiento de los trabajadores, especialmente cuando no existen estrategias organizacionales orientadas al reconocimiento, la capacitación y el fortalecimiento del clima laboral. En consecuencia, la gestión del capital humano adquiere una función estratégica, debido a que permite fortalecer el desempeño laboral, mejorar la calidad del servicio y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La motivación laboral puede entenderse como el resultado de la interacción entre el individuo y los estímulos generados por la organización, con la finalidad de impulsar al trabajador hacia el logro de determinados objetivos [1]. Desde esta perspectiva, la motivación se convierte en un factor determinante para el desarrollo del talento humano, ya que influye en la forma en que los colaboradores realizan sus actividades, se relacionan con sus compañeros y responden ante las exigencias del entorno laboral. Cuando un empleado se siente motivado, tiende a mostrar un mejor desempeño, mayor compromiso y un sentido de pertenencia más sólido hacia la empresa [2]. Este sentido de pertenencia favorece que el trabajador se identifique con los valores institucionales, asuma con mayor responsabilidad sus funciones y participe activamente en la mejora del servicio.

Por el contrario, la falta de motivación puede generar diversas problemáticas relacionadas con la productividad, la estabilidad laboral y la calidad del servicio. La desmotivación puede favorecer el abandono del puesto de trabajo, debido a que los colaboradores buscan otras oportunidades cuando perciben que sus esfuerzos no son valorados. Algunos estudios señalan que una proporción importante de empleados considera renunciar poco tiempo después de ser contratada, situación que puede estar relacionada con la falta de reconocimiento, escasas oportunidades de desarrollo, comunicación deficiente o limitada valoración de sus capacidades. Cuando los trabajadores no se sienten apreciados, es probable que disminuya su compromiso, lo cual repercute en la productividad, la atención al cliente y la satisfacción del consumidor final [3]. En el caso de los restaurantes ubicados dentro de hoteles, esta problemática adquiere mayor relevancia porque cualquier deficiencia en el servicio puede afectar la percepción integral del huésped sobre el establecimiento.

En este contexto, la satisfacción y la motivación del personal dentro de su entorno laboral son elementos relevantes para la permanencia y el desempeño de los colaboradores. Los beneficios sociales, las condiciones laborales, el reconocimiento, la capacitación constante, las oportunidades de crecimiento profesional, los incentivos económicos y un ambiente organizacional positivo favorecen el compromiso del trabajador y contribuyen a mejorar su rendimiento [4]. De esta manera, la motivación laboral no solo impacta en el bienestar del colaborador, sino también en la calidad del servicio que ofrece la organización. Por ello, las empresas del sector hotelero-restaurantero requieren identificar el nivel de motivación de su personal para diseñar estrategias de mejora que respondan a las necesidades reales de los trabajadores y del establecimiento.

Las emociones, percepciones y niveles de eficiencia del personal influyen directamente en la opinión que los clientes forman sobre el servicio recibido. En los restaurantes, la interacción constante entre colaboradores y consumidores hace que el comportamiento del personal tenga un impacto significativo en la experiencia del cliente. Una actitud amable, una respuesta oportuna, la disposición para resolver necesidades y la coordinación entre áreas pueden fortalecer la percepción de calidad. Por ello, la satisfacción laboral puede traducirse en mayor compromiso con la empresa, mejor disposición hacia el servicio y una atención más orientada a la calidad. En consecuencia,

la motivación laboral constituye un factor crítico que debe ser analizado dentro de las organizaciones del sector restaurantero, principalmente en aquellas donde el contacto con el cliente es directo y constante.

En el contexto actual, las empresas del sector turístico y hotelero otorgan cada vez mayor importancia a la motivación de su personal, debido a que la desmotivación puede afectar la eficiencia organizacional y la calidad del servicio al cliente [5]. En América Latina, la calidad de la atención en restaurantes suele evaluarse a partir de la percepción de los clientes, lo que permite identificar áreas de oportunidad y diseñar estrategias de mejora continua [6]. Por lo tanto, las organizaciones deben fortalecer sus procesos de gestión del talento humano mediante políticas orientadas a prevenir el descontento laboral y favorecer la alineación de los trabajadores con los objetivos institucionales [7]. Esto resulta especialmente importante en establecimientos de servicios, donde la experiencia del cliente depende tanto de los procesos internos como de la actitud del personal que participa en la atención.

Diversos estudios han analizado la relación entre motivación laboral, liderazgo y desempeño en el sector hotelero. Ypapanti y Constantoglou [8] destacan que el liderazgo desempeña un papel importante en el fortalecimiento de la motivación de los trabajadores, ya que los gerentes pueden influir en su compromiso mediante una comunicación efectiva, el reconocimiento de su desempeño y el apoyo durante el desarrollo de sus actividades. En el sector hotelero, estas prácticas contribuyen a mejorar el desempeño del personal y la calidad del servicio ofrecido. Por ello, el liderazgo no debe limitarse a la supervisión de tareas, sino orientarse al acompañamiento, la retroalimentación y la generación de condiciones que permitan al colaborador desempeñarse con seguridad y compromiso.

Por su parte, Molinar [9] resalta que la motivación laboral influye significativamente en la productividad de los trabajadores, debido a que un mayor compromiso con las actividades favorece el desempeño y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Desde este punto de vista, es recomendable que toda organización cuente con un plan estratégico de desarrollo de talento humano donde plasmen las estrategias y las líneas de acción que refuercen la motivación de sus colaboradores para mejorar su productividad. Asimismo, desde la Teoría de la Autodeterminación, Gagné et al. [10] distinguen entre motivación intrínseca relacionada con la satisfacción y el interés de trabajar por pasión y motivación extrínseca, se relaciona con aspectos económicos, tales como recompensas o incentivos. De acuerdo con este estudio nos indica que la motivación laboral no depende de un solo factor, sino de varios elementos que se entrelazan, tales como los factores personales, organizacionales y contextuales.

Cerasoli et al. [11] sustenta que tanto la motivación intrínseca como la extrínseca contribuyen a la eficacia y eficiencia laboral; sin embargo, la motivación intrínseca mantiene una relación más consistente con la calidad del desempeño y la persistencia en las tareas. En el sector de alimentos y bebidas, Mendoza y Del Pilar [12] afirman que un factor fundamental para mejorar el rendimiento de los colaboradores es enfocarse a influir en la motivación laboral. En su investigación identificaron que el personal motivado muestra mayor compromiso con sus funciones, lo que contribuye a incrementar la productividad y fortalecer la calidad del servicio. Además, destacan la importancia de implementar estrategias de reconocimiento, capacitación y desarrollo del personal para favorecer un mejor rendimiento dentro de las organizaciones del sector restaurantero.

En la misma línea, Manjarrez Fuentes, Boza Valle y Mendoza Vargas [13] estudiaron la relación entre la motivación y el desempeño laboral de empleados del sector hotelero. Los investigadores detectaron que la motivación impacta positivamente en el

cumplimiento de las funciones, el compromiso organizacional y la calidad del servicio brindado. Asimismo, resaltan que conservar a los empleados motivados mediante estrategias de reconocimiento, capacitación y un ambiente de trabajo favorable influye en la mejora de la productividad. Este precedente indica que la motivación laboral no debe verse como un elemento aislado, sino como un factor integrado con la eficiencia y eficacia operativa.

Cabrera [14], realizó estudios en microempresas restauranteras donde identificó que los empleados desempeñan correctamente sus actividades cuando están motivados. Sin embargo, también encontró que existen empresas que no cuentan con acciones formales de motivación, lo cual indica una oportunidad de mejora para el sector. Este resultado es importante, debido a que en el sector restaurantero-hotelerero se antepone los procesos operativos, pero se descuidan aspectos relacionados con el bienestar, la comunicación interna y el desarrollo del talento humano.

De igual manera, investigaciones en el ámbito comercial y turístico han distinguido el vínculo entre motivación laboral y desempeño en hoteles y restaurantes. Simons y Enz [15] señalan que los trabajadores del sector hotelero y restaurantero presentan mayores niveles de productividad cuando perciben que la organización reconoce sus esfuerzos y ofrece oportunidades de desarrollo profesional. Asimismo, Chiang y Jang [16] demostraron que la satisfacción laboral y la motivación influyen significativamente en el desempeño del personal, generando mejores resultados en la calidad del servicio. Estos aportes permiten sustentar que la motivación del trabajador puede reflejarse en la experiencia del cliente, debido a que el servicio depende en gran medida del contacto humano y de la disposición del colaborador.

Karatepe [17] afirma que el apoyo organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional influyen positivamente en la motivación y el compromiso de los trabajadores del sector hotelero. Cuando los empleados perciben que la organización se preocupa por su bienestar, tienden a mostrar mayor lealtad y un mejor desempeño laboral. De igual forma, Kim, Leong y Lee [18] encontraron que la motivación laboral tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente dentro de los restaurantes, ya que los trabajadores motivados suelen ofrecer un servicio más eficiente, amable y orientado a la calidad. Estos estudios refuerzan la importancia de analizar la motivación del personal como un elemento vinculado al desempeño y a la percepción del servicio.

En consecuencia, la motivación laboral se considera un factor clave en el comportamiento de los trabajadores dentro de cualquier organización, debido a que incide en su actitud, productividad y desempeño. Si el equipo de trabajo percibe aprecio, obtienen validación y disponen de condiciones laborales adecuadas, suelen mostrar un mayor sentido de pertenencia. Por el contrario, la falta de motivación puede generar baja productividad. Desde este punto de vista, realizar estudios sobre el análisis de la motivación laboral facilita la identificación de áreas de mejora relacionadas con el desempeño de los trabajadores.

La motivación laboral es un factor complicado de gestionar en las organizaciones. Cuando un trabajador presenta problemas para ejecutar correctamente sus tareas, resulta indispensable otorgarle capacitación y acompañamiento para fortalecer sus habilidades laborales [19].

De acuerdo con los estudios previos revisados, se comprende que la motivación laboral impacta en el desempeño de los colaboradores y puede incidir en la calidad del servicio otorgado al cliente. Sin embargo, en el sector restaurantero-hotelerero aún resulta

necesario realizar estudios específicos que permitan reconocer el nivel de motivación del personal en contextos particulares, debido a que cada establecimiento presenta condiciones laborales, estilos de liderazgo y dinámicas de servicio diferentes. En el caso del Hotel Restaurante, ubicado en Tula de Allende, Hidalgo, resulta pertinente analizar esta variable para conocer la situación del personal que participa directamente en la producción y prestación del servicio. Bajo este planteamiento, se parte del supuesto de que un mayor nivel de motivación laboral se relaciona con un mejor desempeño del personal y con una mayor disposición para brindar un servicio de calidad.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es medir y describir el nivel de motivación laboral del personal del restaurante de un establecimiento hotelero ubicado en Tula de Allende, Hidalgo, mediante la aplicación de la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS), con el propósito de identificar los tipos de motivación predominantes y analizar sus posibles implicaciones en el desempeño laboral de los trabajadores. Con ello, se busca aportar información útil para fortalecer la gestión del talento humano en el sector restaurantero-hotelero.

2. Materiales y Métodos

La presente investigación se desarrolló en el sector restaurantero-hotelero del estado de Hidalgo, específicamente en el restaurante de un establecimiento hotelero ubicado en el municipio de Tula de Allende. El estudio se centró en la totalidad del personal operativo que participa directamente en la cadena de producción y prestación del servicio, debido a que sus funciones tienen relación directa con la experiencia del cliente y con la calidad del servicio ofrecido en el establecimiento.

El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y diseño transversal. Se considera cuantitativo porque permitió medir el nivel de motivación laboral de los colaboradores mediante la aplicación de un instrumento estructurado; descriptivo, porque buscó caracterizar los niveles de motivación presentes en el personal; y transversal, debido a que la recolección de datos se llevó a cabo en un solo momento durante el periodo de estudio.

La población estuvo integrada por el personal que labora en el restaurante de un establecimiento hotelero ubicado en Tula de Allende, Hidalgo. La muestra quedó conformada por 10 colaboradores que desempeñan funciones operativas dentro del restaurante: cinco meseros, dos cocineros, un jefe de cocina, un lavaplatos y un barista. Se empleó un censo, porque se estudió a la totalidad del personal operativo.

Para la recolección de datos se utilizó la Escala de Motivación Laboral, conocida como R-MAWS, propuesta por Gagné et al. [10]. Este instrumento permite valorar distintos tipos de motivación laboral a partir de dimensiones como desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca. La escala fue aplicada mediante un cuestionario estructurado con opciones de respuesta tipo Likert, que permiten identificar el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes respecto a diversas afirmaciones relacionadas con su motivación en el trabajo.

Antes de la aplicación del instrumento, se consideró el consentimiento informado de los participantes y la autorización correspondiente del establecimiento, para cumplir con los criterios éticos de investigación.

El procedimiento de recolección de datos consistió en aplicar el cuestionario al personal del restaurante durante el mes de febrero de 2026. Una vez aplicados los cuestionarios se verificó que las respuestas estuvieran completas.

A continuación se describe el procesamiento y análisis de datos en varias etapas:

En primer lugar, se asignaron códigos numéricos a cada opción de respuesta y los datos se registraron en una hoja de cálculo. Posteriormente, los reactivos se agruparon de acuerdo con las cinco dimensiones de la escala R-MAWS: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca. Para cada dimensión se calculó la media de los reactivos correspondiente. Después, los resultados se organizaron en tablas y se compararon las medias con el propósito de identificar las formas de motivación con mayor presencia. Finalmente cada dimensión se interpretó con el significado teórico.

3. Resultados

Los resultados se obtuvieron a partir de las respuestas de los diez trabajadores que conformaban la totalidad del personal operativo del restaurante. El análisis se realizó considerando las cinco dimensiones de la escala R-MAWS conforme a la propuesta de Gagné et al. [10].

3.1 Análisis de los resultados

Los puntajes totales oscilaron entre 70 y 95 puntos, la suma de los diez registros fue de 850 y la media fue de 85.0 puntos, como se muestra en la tabla 1, Estos valores se presentan con fines descriptivos, debido a que el puntaje total integra las cinco dimensiones, con significados diferentes. Por esta razón, la interpretación principal se realizó a partir de las medias obtenidas en cada dimensión de la escala R-MAWS.

Tabla 1. Puntajes totales bruto obtenidos por los trabajadores en la Escala de Motivación Laboral R-MAWS.

Participante	Puntaje total bruto
E1	86
E2	70
E3	79
E4	81
E5	95
E6	94
E7	88
E8	78
E9	88
E10	91

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado.

El rango observado de los puntajes totales bruto se organizó en tres segmentos descriptivos, como se presenta en la tabla 2, Estos intervalos se construyeron a partir de la distribución de los puntajes del grupo evaluado.

Tabla 2. Intervalos de clasificación de los niveles de motivación laboral.

Segmentos descriptivos	Intervalo de puntaje
Inferior	70–77
Intermedio	78–85
Superior	86–95

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la distribución presentada en la tabla 3, cinco trabajadores se ubicaron en el segmento superior de los puntajes totales brutos, lo que representa el 50% del grupo evaluado, Tres participantes se encontraron en el segmento intermedio, equivalente al 30%, mientras que dos trabajadores se ubicaron en el segmento inferior, correspondiente al 20%.

Tabla 3. Distribución de participantes por segmentos descriptivos.

Segmento descriptivo	Frecuencia	Porcentaje
Inferior	2	20%
Intermedio	3	30%
Superior	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

La distribución muestra que la mitad de los participantes obtuvieron un segmento superior.

3.1.1 Interpretación de los niveles de motivación laboral

El segmento superior estuvo integrado por cinco participantes, cuyo puntaje total bruto se ubicaron entre 87 y 95 puntos, estos valores indican una posición relativa elevada dentro del grupo evaluado.

El segmento intermedio incluyó tres participantes, con puntajes entre 79 y 86 puntos. Su ubicación permite describir la posición de estos casos dentro de la distribución observada.

El segmento inferior estuvo conformado por dos participantes, con puntajes entre 70 y 78 puntos.

3.1.2. Análisis por dimensiones de la escala R-MAWS

Después de describir la distribución de los puntajes totales bruto, se analizaron por separado las cinco dimensiones que integran la Escala de Motivación Laboral R-MAWS. Este procedimiento permitió identificar las formas de motivación laboral con mayor presencia en el grupo evaluado. Para cada dimensión se calculó la media de los reactivos correspondientes, como se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Medias obtenidas en las dimensiones de la Escala de Motivación Laboral R-MAWS.

Dimensión	Reactivos considerados	Media de la dimensión
Desmotivación	P2, P15, P16	3.83
Regulación externa	P3, P8, P9, P10, P14, P17	4.32
Regulación introyectada	P1, P5, P7, P19	4.70
Regulación identificada	P4, P11, P18	4.70
Motivación intrínseca	P6, P12, P13	4.70

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados por dimensión muestran que la regulación introyectada, la regulación identificada y la motivación intrínseca obtuvieron las medias más altas, con 4.70 en los tres casos. Aunque comparten el mismo valor, cada dimensión representa una razón distinta que impulsa a los trabajadores a realizar el trabajo.

La regulación introyectada se relaciona con presiones internas que llevan a la persona a cumplir con sus actividades, por ejemplo, evitar sentimientos de culpa, demostrar que

es capaz o responder a las expectativas que ha asumido como propias. En este grupo, su media elevada indica que una parte importante del esfuerzo laboral puede estar acompañada por exigencias personales. Por ello, no debe interpretarse únicamente como responsabilidad o compromiso, ya que también puede implicar preocupación por no cumplir con lo esperado.

La regulación identificada también presentó una media de 4.70. Este resultado indica que los colaboradores reconocen la importancia y utilidad de las tareas que realizan. Es decir, el personal parece atribuir valor a su trabajo y comprender que sus funciones tienen un propósito dentro de la operación del restaurante. Sin embargo, el estudio no permite precisar qué aspectos concretos del trabajo son los más valorados por los participantes.

La motivación intrínseca obtuvo igualmente una media de 4.70. Esto muestra una presencia elevada de razones relacionadas con el interés, la satisfacción o el disfrute de las actividades laborales. El resultado puede considerarse favorable dentro del perfil motivacional, aunque no permite afirmar por sí solo que exista un mejor desempeño, debido a que esta variable no fue medida.

La regulación externa obtuvo una media de 4.32, este valor nos indica que la productividad de los colaboradores no depende únicamente del interés personal o de la importancia que atribuyen a su trabajo, sino también de las condiciones del clima laboral, como el reconocimiento, la aprobación, las recompensas.

La desmotivación presenta una media de 3.83, sin embargo aunque es el punto bajo no indica que sea la media más baja porque esta por el promedio, pero hay que poner atención porque algunos colaboradores consideran que tienen dudas sobre las actividades que realizan y sobre todo que no le encuentran claridad al trabajo realizado.

Se concluye que la experiencia laboral de los colaboradores no puede interpretarse como completamente favorable o desfavorable, sino como el resultado de distintas razones que actúan de manera simultánea.

4. Discusión

Los resultados muestran que tres dimensiones obtuvieron el mismo promedio de 4.70 en regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca, sin embargo, cada una significa algo distinto, esto significa que algunos colaboradores encuentran interés y satisfacción en sus actividades, otros reconocen la importancia de sus funciones y también existen presiones personales que los impulsan a cumplir. Aunque estas tres dimensiones obtuvieron el mismo promedio, cada una representa una forma distinta de motivación.

La Teoría de la Autodeterminación, nos dice que la motivación que tienen los empleados inicia a partir de la calidad de las razones que orientan la conducta. La motivación intrínseca se relaciona con el interés o disfrute de la actividad; la regulación identificada aparece cuando la persona reconoce la importancia de su trabajo; y la regulación introyectada se vincula con presiones internas, como demostrar capacidad, cumplir con lo esperado o evitar sentimientos negativos [10]. En este estudio, la presencia elevada de estas tres dimensiones indica que los colaboradores pueden encontrar satisfacción y sentido en sus funciones, pero también experimentar exigencias personales para cumplirlas.

La motivación intrínseca obtuvo una media de 4.70, lo que refleja una presencia importante de razones asociadas con el interés y la satisfacción durante la realización de

las tareas. Este resultado mantiene relación con lo señalado por Cerasoli et al. [11], quienes identificaron que la motivación intrínseca se asocia de manera consistente con la calidad del desempeño y la persistencia. Sin embargo, en el presente estudio no se midió directamente el desempeño laboral, por lo que solo puede afirmarse que el interés y el disfrute tuvieron una presencia elevada en las respuestas de los participantes.

La regulación identificada también alcanzó una media de 4.70. esto significa que en la mayoría de los colaboradores su trabajo tiene valor para ellos, no realizan las actividades por obligación, hay un sentido de pertenencia, reconocen que lo que realizan tiene un sentido para la empresa.

Con respecto a la regulación introyecta, que también obtuvo una media de 4.70, se puede interpretar que algunas personas pueden cumplir con su trabajo porque sienten una presión interna. Por ejemplo, porque quieren demostrar que son capaces, evitar sentirse culpables, no decepcionar a otros o responder a lo que creen que se espera de ellas.

La siguiente dimensión que obtuvo una media de 4.32 fue la regulación externa, lo cual significa que el contexto organización, como, el reconocimiento, la aprobación, la estabilidad laboral, las recompensas y las consecuencias externas también influye en el desempeño de los trabajadores. Este resultado coincide de manera general con Mendoza y Del Pilar [12], quienes destacan la importancia del reconocimiento, la capacitación y las condiciones laborales en el sector restaurantero. No obstante, el estudio no evaluó por separado cada uno de estos factores, por lo que no es posible determinar cuál tuvo mayor influencia en el establecimiento analizado.

La desmotivación alcanzó una media de 3.83. Aunque fue el valor más bajo entre las dimensiones, se encuentra por encima del punto medio de la escala utilizada y, por tanto, no debe considerarse reducida. Su presencia junto con medias elevadas en motivación intrínseca e identificada muestra que la experiencia laboral puede ser ambivalente. Un colaborador puede disfrutar ciertas actividades y reconocer su importancia, pero al mismo tiempo tener dudas sobre el sentido de otras tareas o sobre las razones por las que debe realizarlas. Con los datos disponibles no es posible identificar el origen de esta situación.

Los hallazgos guardan relación temática con lo reportado por Manjarrez Fuentes, Boza Valle y Mendoza Vargas [13], quienes encontraron vínculos entre motivación, compromiso y desempeño en trabajadores del sector hotelero. Sin embargo, el diseño de este estudio fue descriptivo y no incluyó una medición del desempeño.

5. Conclusiones

El estudio permitió conocer cómo se manifiesta la motivación laboral en los diez colaboradores que integraban el personal operativo del restaurante. Las medias más altas correspondieron a la regulación introyectada, la regulación identificada y la motivación intrínseca, con 4.70 en cada dimensión. La regulación externa alcanzó 4.32 y la desmotivación 3.83. En conjunto, estos resultados muestran que los trabajadores desempeñan sus actividades por distintas razones y que ninguna forma de motivación destaca de manera exclusiva sobre las demás.

En el grupo estudiado se identificó interés por las actividades y una valoración positiva del trabajo realizado. Al mismo tiempo, también estuvieron presentes la presión personal para cumplir y la influencia de factores externos, como el reconocimiento, la estabilidad laboral y la aprobación de otras personas. Aunque la desmotivación obtuvo la media más baja, su valor no fue reducido. Esto indica que algunos colaboradores pueden

tener dudas sobre el sentido de ciertas tareas o sobre las razones que los llevan a mantener su esfuerzo diario.

En conjunto, los resultados reflejan un perfil motivacional mixto. Esto significa que la experiencia laboral de los colaboradores reúne elementos favorables, como el interés por las tareas y la valoración de su trabajo, junto con exigencias personales y factores propios del entorno. A partir de estos hallazgos, la administración del restaurante puede revisar la manera en que se comunica con el personal, reconoce su esfuerzo, ofrece capacitación y brinda acompañamiento en el trabajo cotidiano.

Referencias

1. Becerra, J. A., Serralde, J. L., Ramírez-Arellano, A., & Acosta-Gonzaga, E. (2022). Factores que cuantifican la percepción de calidad en el servicio al cliente en un restaurante mexicano. *CienciaUAT*, 16(2), 73–84. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v16i2.1568>
2. Cabezas, C. B., & Brito, J. G. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento*, 6(11), 742–761. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3296>
3. Cabrera Aramburú, M. C. (2022). Propuesta de mejora de motivación del personal y gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro restaurantes de productos hidrobiológicos del litoral de la provincia de Barranca, 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/26067>
4. 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://doi.org/10.1037/a0035661>
5. Chiang, C. F., & Jang, S. S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.01.002>
6. De Los Santos Gutiérrez, C., & García Muñoz-Aparicio, C. (2024). La motivación laboral en una organización turística en el sureste de México. *Ruta: Revista Universitaria de Turismo y Administración*. <https://doi.org/10.15443/ruta20231756>
7. Flórez, D. T., Bonilla, L. C. A., & Mosquera, H. I. (2020). El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles pymes: Caso Villavicencio, Colombia. *Económicas CUC*, 41(1), 9–24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7393802>
8. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
9. Herrera Reyes, D. Z., Figueroa González, E. G., & Villarreal Solís, F. M. (2022). La motivación y su correlación con el reconocimiento laboral enfocada en una empresa del sector hotelero de la ciudad de Durango, México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 28(82), 294–314. <https://doi.org/10.19136/hitos.a28n82.5273>
10. Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
11. Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.05.004>
12. Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 359–365. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359
13. Mendoza, T., & Del Pilar, C. (2025). Motivación del trabajador para mejorar el desempeño laboral en el restaurante turístico Corporación Las Flores S.A.C., distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, Ayacucho, 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/39900>
14. Molinar, R. (2022). La motivación laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores. *Revista Científica Global Negotium*, 5(3), 160–172. <https://doi.org/10.53485/rgn.v5i3.287>
15. Simons, T., & Enz, C. (1995). Motivating hotel employees: Beyond the carrot and the stick. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), 20–27. <https://scispace.com/pdf/motivating-hotel-employees-beyond-the-carrot-and-the-stick-btfeb7mik.pdf>
16. Talero Chacón, J. P. (2022). Motivación laboral: Descubriendo el trabajo en cocina de algunos clubes, hoteles y restaurantes de la ciudad de Bogotá [Trabajo de grado, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/bad46aa4-034b-4ffd-bc47-05a7b91e119e/content>
17. Ypapanti, A., & Constantoglou, M. (2021). The impact of leadership on the motivation of hotel employee during the pandemic era: Evidence from Greece. *Business Ethics and Leadership*, 5(3), 22–41. [https://doi.org/10.21272/bel.5\(3\).22-41.2021](https://doi.org/10.21272/bel.5(3).22-41.2021)