

PE-ECI-42
6643
C-2

B. copia I - 2,285 - 2008 C.2

**Programa de incentivos y su repercusión con el nivel
De motivación y satisfacción laboral.
Personal Restaurante Albamar Tobogán
Quetzaltenango.
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)**

José Miguel González Gómez

Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes - Tutora
Msc. Sandra Concepción de León López - Revisora

Quetzaltenango, Mayo de 2008



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Nancy Gabriela Lam de León
Examinadora

Licda. Mayra Jeannette Cobar Arriola
Examinadora

Licda. Mayra Leonor González Castro
Examinadora

Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes
Asesor o Tutor

Msc. Sandra Concepción de León López
Revisora



Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central
Carretera a San Isidro Zona 16
Guatemala, Ciudad
Correo electrónico
cienciaseconomicas@upana.edu.gt

REF.: C.C.E.E.0023-2008-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 10 DE MAYO DE 2008**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Silvia Recinos tutora, y Licenciada Sandra de León revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto –PED- titulada “PROGRAMA DE INCENTIVOS Y SU REPERCUSIÓN CON EL NIVEL DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL. PERSONAL RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGAN QUETZALTENANGO”. Presentada por el estudiante José Miguel González Gómez y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0027-2007 Quetgo. de fecha 01 de Diciembre del 2007; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Quetzaltenango, 27 de octubre de 2007.

Licenciado
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como Tutora del estudiante **JOSÉ MIGUEL GONZÁLEZ GÓMEZ**, carné número **0703490**, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "**PROGRAMA DE INCENTIVOS Y SU REPERCUSIÓN CON EL NIVEL DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL. PERSONAL RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGÁN QUETZALTENANGO**", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,

Msc. Silvia del Carmen Recinos C. Fuentes
Colegiado 7675

LICENCIADA

Silvia del Carmen Recinos C. Fuentes
Cul. No. 7675

Quetzaltenango, 08 de Noviembre de 2007.

Licenciado:

César Custodio

Decano de Facultad

Ciencias Económicas

Universidad Panamericana de Guatemala.

Estimado Licenciado:

Conforme al nombramiento que me hiciera como revisora del estudiante: **JOSE MIGUEL GONZALEZ GOMEZ**, carné número 0703490, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "**PROGRAMA DE INCENTIVOS Y SU REPERCUSION CON EL NIVEL DE MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL. PERSONAL RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGAN QUETZALTENANGO**", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Esc. Econ. y Adm. U.P.A.G.
Facultad de Ciencias Económicas
Quetzaltenango, Guatemala

Msc. Sandra Concepción de León López
Colegiado 7,361



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0027-2007 QUETGO.

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cóbar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas, **JOSÉ MIGUEL GONZÁLEZ GÓMEZ**.

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Terna Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: Lic. Mayra Jeannette Cóbar Arriola

Área de Mercadotecnia: Licda. Mayra Leonor González Castro

Área de Finanzas: Licda. Nancy Gabriela Lam de León

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de:** 95.

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado **“Programa de incentivos y su repercusión con el nivel de motivación y satisfacción laboral. Personal Restaurante Albamar Tobogán Quetzaltenango”** habiendo obtenido la nota global de: 69.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.
5. El examen oral se practicó el día **01** Del mes de: **Diciembre**

del año: **2007** Iniciándose a las: **11:30**

Con el resultado siguiente:

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de (95) = 47.5
La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (69) = 34
De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

González Gómez, José Miguel

Ha sumado la nota final de: 81 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69 Reprobado
De 70 a 89 Aprobado
De 90 a 94 Aprobado con distinción
De 95 a 100 Aprobado con honores

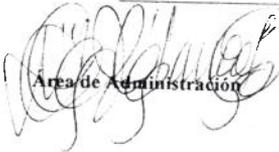
7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 81 Puntos en la categoría de:

Aprobado

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

14:00 Horas del día: 01 Del mes de: Diciembre

Del año: 2007


Área de Administración


Área de Merendotecnia


Área de Finanzas




Vicerrectoría Académica

Decano Facultad de Ciencias Económicas
 DR. GERARDO ALBERTO CUSTODIO COBAR
PRIMER VICERRECTOR DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA


Secretaría General

Sabiduría ante todo. adquiere sabiduría

Contenido

	Pág.
Resumen	
Introducción	
Capítulo 1	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivos Generales	3
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Delimitación	4
1.4.1 Teórica	4
1.4.2 Temporal – estudio sincrónico	4
1.4.3 Espacial	4
1.5 Metodología	5
1.5.1 Población y muestra	5
1.5.2 Instrumento	5
1.5.3 Procedimiento	5
1.6 Metodología Estadística	6
1.7 Marco Teórico	6
1.7.1 Antecedentes	6
1.7.2 Marco teórico contextual	8
1.7.3 Marco teórico conceptual	10
1.7.3.1 Incentivos	10
1.7.3.2 Satisfacción Laboral	10
1.7.3.3 Motivación	10

Capítulo II: Incentivos	11
2.1 Sistema de incentivos	11
2.2 Sistema de incentivos monetarios	13
2.3 Incentivos no monetarios	20
2.4 Como diseñar un plan de incentivos	27
Capítulo III: Satisfacción y motivación laboral	35
3.1 Satisfacción laboral	35
3.2 Motivación	39
3.3 Motivación del empleado	44
3.4 Motivadores	45
3.5 Diferencia entre motivación y satisfacción	45
3.6 Técnicas motivacionales especiales	45
3.7 Teorías sobre la motivación	50
3.7.1 La teoría X y la teoría Y de Mcgregor	50
3.7.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	54
3.7.3 La teoría ERG de Alderfer	55
3.7.4 El enfoque de motivación – higiene de la motivación	56
3.7.5 Teoría motivacional de la expectativa	57
3.7.6 El modelo de Porter y Lawler	58
3.7.7 Teoría de la equidad	60
3.7.8 Teoría del reforzamiento	61
3.7.9 Teoría de las necesidades y la motivación de McClelland	63
3.7.10 Un enfoque de sistemas y contingencia de la motivación	65

Conclusiones	66
Capítulo IV: Propuesta	67
4.1 Justificación	67
4.2 Objetivos generales	69
4.2.1 Específicos	69
4.3 Cobertura	69
4.4 Beneficios	69
4.5 Beneficiarios	69
4.6 Fundamento teórico	70
4.7 Programa	73
4.8 Presupuesto anual	76
Recomendaciones	77
Referencias Bibliografía	78
Anexos	80

Resumen

El presente estudio está basado en la necesidad de la empresa Pollo Frito Albamar Tobogán, de medir el nivel de satisfacción y motivación del recurso humano, además de identificar los aspectos que conlleva una satisfacción laboral y dar directrices para crear un programa de incentivos que responda a las expectativas de los trabajadores y que se adecue a la capacidad de la empresa.

Si se administra de manera adecuada, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, así como en la motivación y satisfacción. Para ello se hace necesario un sistema de incentivos que reúna todas las condiciones necesarias para su implementación. Existen muchos sistemas de incentivos, entre ellos están: los incentivos monetarios: entre los que se menciona: por años de servicio, por cero errores, comenzar a tiempo sus tareas, tarifa sobre ventas mensuales, bonos sobre ventas, etc. Existe también toda una gama de incentivos no monetarios, entre ellos: pausas y descansos durante la jornada, actividades deportivas, servicios de cafetería y restaurante, ayuda educativa, etc.

Todo programa de incentivos debe contemplar los factores de satisfacción y motivación que canaliza y sostiene el comportamiento de las personas. La motivación no es un concepto simple; alude en realidad a diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas.

Se realizó un análisis sobre la satisfacción laboral con los empleados del Restaurante el cual dio elementos importantes que son la base de este estudio, así como una medición de incentivos como base para las directrices de un programa de incentivos.

En base a la investigación se realizó una propuesta de un plan de incentivos para el personal del restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán que es una aplicación de toda la teoría desarrollada en el marco teórico adaptándola a las necesidades y capacidades de la empresa.

Introducción

El desarrollo de planes y proyectos empresariales exige una permanente actualización de objetivos y estrategias, como forma de enfrentar contextos cambiantes y crecientemente competitivos. Afrontar esos desafíos en forma exitosa demanda prestar debida atención al recurso más valioso con que cuenta la empresa: su gente, quienes sin distinción de niveles jerárquicos se constituyen en factor estratégico para el logro de los objetivos empresariales.

Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad del negocio. Su importancia deriva en que es el recurso humano el que planea, organiza, dirige y controla toda la actividad empresarial para que funcione y opere; pues, propietarios, socios, inversionistas, etc., aportan capitales dinerarios o en especie, y es dicho personal quien ejecuta y realiza todas las políticas que constituyen las operaciones básicas empresariales. Son los colaboradores quienes están en contacto con los procesos, productos y/o servicios de la empresa, están muchas veces en relación directa y estrecha con clientes y proveedores y en consecuencia conocen características e intensidad de inconvenientes y problemas.

Administrar implica crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento de objetivos comunes. La tarea primordial de la administración de recursos humanos es lograr que las personas contribuyan a actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas de una empresa, y es claro que para guiar las actividades de las personas en direcciones deseadas se requiere estudiar

las características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales.

El elemento humano es un recurso empresarial que ayuda al logro de las metas de la empresa, por lo que es importante proponer un programa de incentivos que dispongan al colaborador a dar su mayor esfuerzo, de manera que su rendimiento y satisfacción sean aumentados.

Capítulo I

Programa de incentivos y su repercusión con el nivel de motivación y satisfacción laboral. Personal Restaurante Albamar Tobogán Quetzaltenango, Año 2,007.

1.1 Planteamiento del problema

El presente estudio está desarrollado con los colaboradores del Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán, de la ciudad de Quetzaltenango, que cuenta con 50 trabajadores que laboran en las distintas áreas de trabajo; en general en la empresa se percibe un clima agradable en cada área de trabajo, sin embargo los colaboradores requieren una mayor motivación e incentivos acordes a las demandas de trabajo. De igual manera los colaboradores buscan otras políticas de remuneración de horas extras, así como definir las políticas de ascenso; hace falta que se le de oportunidad de aportar mejoras en su trabajo para lograr un verdadero sentido de pertenencia, y que se diversifique el reconocimiento por un mejor desempeño de su trabajo. Aunque la empresa trata de motivar a sus empleados con algunos incentivos tales como: días de descanso extras, bonificaciones sobre ventas, reconocimiento público, capacitaciones, excursiones, hospedaje a bajo costo. No obstante algunos colaboradores no perciben todos estos incentivos, ya que la aplicación de los mismos es muy reciente y además de forma eventual, o requieren de otros incentivos acordes a sus necesidades.

Existen varios factores que inciden negativamente en la motivación, destacándose la falta de un plan de incentivos, y la insatisfacción por el salario. Por lo anterior se le propone al empresario de dicha organización, al departamento de recursos humanos y supervisores, elementos necesarios

para implementar un programa de incentivos que permita elevar el desarrollo y crecimiento laboral, para que el elemento humano se sienta realizado, seguro y protegido empresarialmente, situación que indudablemente tendrá repercusión en el crecimiento y desarrollo económico-financiero del negocio, así con el logro y cumplimiento de sus metas establecidas; debido al alto nivel de desempeño que el recurso humano pueda alcanzar. Lo anteriormente expuesto, permite formular el cuestionamiento siguiente ¿la falta de un programa de incentivos repercute con el nivel de motivación y satisfacción laboral, y esto limita el nivel de desempeño del recurso humano del restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán?

1.2 Justificación:

Dentro de la gestión empresarial se determinó, en que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no radicará en los recursos naturales, recursos energéticos, recursos financieros y no radicará ni siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicio del siglo XXI radicará en el nivel de preparación y de gestión de los recursos humanos.

En la actualidad la gestión de Recursos Humanos constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva. Disponer del personal capacitado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas organizacionales.

La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito actualmente, es la de tratar a los Recursos Humanos de forma integral. Los resultados más notables de éste enfoque se asocian a eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, grado de compromiso e implicación del colaborador con la labor que realiza.

Por lo antes expuesto se realizó este estudio, ya que el elemento humano constituye la base fundamental de toda organización y que en muchas ocasiones no se le brinda la atención necesaria.

Por otra parte este tema sobre la satisfacción laboral es una prioridad para los propietarios de dicha institución que desean saber qué tan satisfechos están los colaboradores en dicha institución.

Por lo anterior es más que importante la realización de dicho estudio, ya que las conclusiones que resultaron sirven de base a los propietarios de dicha institución, al departamento de recursos humanos, a los supervisores, para implementar un programa de incentivos que permita elevar el nivel de satisfacción y motivación.

1.3. Objetivos:

1.3.1. Generales:

- Medir el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores del restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán, para cooperar con el departamento de recursos humanos, de manera que este estudio sirva de base para tomar acciones que ayuden a mejorar dicha satisfacción.
- Determinar la existencia o no de un programa de incentivos por parte de la empresa hacia los colaboradores.
- Implementar un programa de incentivos para mejorar el desempeño y la calidad de vida de los colaboradores.

1.3.2. Específicos:

- Evaluar los aspectos que conlleva una satisfacción laboral como lo son; ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, comunicación y coordinación, condiciones ambientales, infraestructura, motivación y reconocimiento.
- Crear un programa de incentivos que responda a las expectativas de los colaboradores y que se adecue a la capacidad de la empresa.

1.4 Delimitación

1.4.1. Delimitación teórica.

El estudio fue de carácter administrativo en Recursos Humanos.

1.4.2 Delimitación temporal – Estudio sincrónico

El estudio del programa de incentivos y su repercusión con el nivel de motivación y satisfacción laboral, se realizó con el objetivo de determinar el grado de satisfacción o no satisfacción laboral. Iniciando el 10 de marzo del 2,007 y culminando 9 de noviembre del mismo año.

1.4.3 Delimitación espacial.

La presente investigación se realizó en Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán, ubicado en la 4ta. Calle y 15 avenida de la zona 3 de Quetzaltenango, que cuenta con 50 colaboradores.

1.5 Metodología

1.5.1 Población y Muestra:

- La población es de un total de 50 colaboradores.

1.5.2. Instrumento:

- Entrevista: Jefe Inmediato y Jefe de recursos humanos.
- Boleta de opinión sobre la escala de satisfacción laboral, dirigidas al personal del Restaurante.
- Boleta de opinión sobre medición de incentivos, dirigida al personal del restaurante.
- Entrevista estructurada a Jefe de recursos humanos y propietarios de la empresa.

1.5.3 Procedimiento:

- Se realizó una entrevista con los propietarios de la institución los cuales solicitaron que se aplicara un estudio a los colaboradores, para implementar un plan de incentivos.
- se procedió a recopilar la información general de la institución
- Se utilizó la herramienta administrativa del FODA en el área administrativa, financiero, infraestructura y de recursos humanos.
- Se realizó una entrevista con el jefe inmediato del Restaurante
- Se elaboró la boleta de opinión para recabar datos con los sujetos seleccionados y determinar si hay satisfacción o no la hay, para poder implementar un plan de incentivos.
- Se elaboró el planteamiento del problema de la investigación y se plantearon los objetivos que se quieren alcanzar.

- Se establecieron las variables de estudio.
- Se estableció la metodología
- Se procedió a hacer la revisión bibliográfica en revistas, libros, tesis, internet, bibliotecas, entre otras para poder desarrollar el marco teórico.
- Se elaboró el Marco Teórico contextual y conceptual de la investigación.
- Recopilación de la información
- Tabulación
- Análisis e interpretación de resultados
- Elaboración de las conclusiones y recomendaciones
- Elaboración de la propuesta

1.6 . Metodología estadística:

Se tomo la población total de 50 colaboradores.

1.7 . Marco Teórico:

1.7.1. Antecedentes.

Huitz, E. (1,998) en su tesis titulada “Importancia de la implementación de incentivos para los colaboradores en la Empresa Industrial”, concluyó que existen puntos claves para determinar e influir sobre la motivación del colaborador con el fin de llevar a cabo una tarea. Uno de ellos tiene que ver con el estado general de vivacidad, es decir la intensidad de la motivación del colaborador para aprender cualquier tarea.

Otra conclusión refiere a los mecanismos a través de los cuales la motivación se canaliza al individuo que lo impulsa al desempeño. Cuando se examina la fuerza motivacional es muy importante identificar los factores

que influyen sobre el nivel o intensidad de la motivación para asumir alguna forma de conducta. Las personas difieren enormemente en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación, puesto que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Sin embargo sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda de que el desempeño es la base de la administración. Por lo que corresponde a los administradores determinar qué tipos de incentivos necesitan sus colaboradores que realmente le permita mantener motivado a su personal.

Villatoro, O. (1,998) en su tesis titulada “Importancia de la capacitación en el proceso de inducción para el personal nuevo en cooperativas”, concluye: que es importante la motivación personal del colaborador, ya que de él depende el alcance de los objetivos establecidos. Motivar a los empleados siempre ha sido una importancia fuerte de preocupación para los administradores y gerentes ya que estos consideran que la motivación es un factor fundamental para que el entorno laboral de esté sea satisfactorio. Y de esta manera pueda verse reflejado el resultado en el desempeño que realicen.

Rivera, C. (2,002) en su tesis titulada “ Evaluación del desempeño del personal administrativo, distribución de recursos materiales y asignación del presupuesto en el centro universitario del sur-occidente CUNSUROC”, dice que La satisfacción en el trabajo, será siempre un punto clave que debe tratarse ya, que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre qué tan productivo es.

La satisfacción en el trabajo, se mide por el tipo de actitudes del colaborador, particularmente al determinarlas y cómo afecta la productividad del empleado. El trabajo no sólo es realizar sus tareas específicas, existe además el roce con otros miembros del personal, con normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades y la forma de encarar las mismas por los colaboradores.

1.7.2. Marco teórico contextual ¹

Roderico Martínez y Angélica Villatoro Alvarado, fundadores de las empresas Albamar, en los años 80', crearon el primer restaurante que estaba ubicado en la calle Rodolfo Robles ofreciendo a los clientes un único platillo con una única receta, el delicioso Pollo Frito.

Con el tiempo se necesitó un nuevo restaurante con mayor comodidad y con nuevos servicios, ya que en Quetzaltenango la población crecía con rapidez, y éste fue el que está ubicado en la 4ta. Calle de la Zona 3, fue inaugurado con variedad de platillos para toda la familia, juegos para niños, un gigantesco tobogán, juegos infantiles, salón para piñatas, y eventos sociales. Actualmente Albamar Tobogán cuenta con 50 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

2 supervisores y 2 auxiliares

2 cajeros

18 relacionistas (meseros)

2 Anfitriones

4 Bar- tender

5 Freidores

¹ Restaurante Pollo Frito Albamar

- 16 Cocineros
- 6 de Mantenimiento
- 2 Seguridad
- 4 Lavatrastos
- 2 Lavandería de blancos

El horario de atención al público es de 6:30 am a 11:00 pm, contando con instalaciones amplias, iluminación y ventilación adecuada, cuenta con 3 salones medianos y un salón amplio con capacidad para 125 personas salón los Vitrales, mas el salón de niños que esta completamente decorado, teniendo como atractivo el tobogán y los diversos juegos. Cuenta además con 3 parqueos con capacidad para más de 100 autos. El ambiente en el Restaurante es ambientado con marimba en vivo, ofreciendo variedad de platillos de primera. Dentro de los valores que motiva a sus colaboradores esta el amor a Dios como un todo. El personal en ventas utiliza los métodos actuales en el mercado nacional con calidad, higiene y rapidez e ir más allá de las expectativas del cliente.

Restaurantes Albamar realiza varias acciones sociales entre ellas: el día del niño brindándoles un rico menú infantil completamente gratis, dirigido a las escuelas de escasos recursos, atendiendo en promedio a unos 600 niños.

1.7.3 Marco teórico conceptual

1.7.3.1. Incentivos: Es cualquier estímulo externo que ayuda al colaborador a realizar su trabajo.

1.7.3.2. Satisfacción laboral:

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el colaborador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el colaborador de lo que “deberían ser”.

1.7.3.3. Motivación:

Aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas. La motivación es enigmática porque los motivos no pueden observarse ni medirse directamente; deben ser deducidos del comportamiento de las personas. Tres variables que afectan la motivación en las organizaciones: las características individuales, las características del oficio y las características de las condiciones de trabajo.

Capítulo II

Incentivos

2.1 Sistemas de incentivos:² Es aquello que se propone estimular o inducir a los colaboradores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de mejor calidad, menos costos y mayor satisfacción. Entre las condiciones que deben reunir un sistema de incentivos se mencionan:

a. Comprensible: Al implementar un sistema de incentivos o de recompensas en la empresa, los sistemas deben ser claros para que los colaboradores los entiendan perfectamente, puesto que siempre se desconfa de o que no se entiende. Al comprender los colaboradores los sistemas de recompensas podrán calcular el beneficio que les da la aportación de un “esfuerzo adicional” y decidir entonces su ritmo de trabajo.

b. Medible: Los Sistemas de Incentivos al tratar de compensar el esfuerzo superior al normalmente exigido, deben medir de alguna manera esa aportación adicional del colaborador, debiendo existir un índice lo más objetivo posible para poder calcular el incentivo, llevando control por número de ventas o logros.

c. Definido: Los Sistemas de Recompensas deben estar cuidadosamente definidos y establecidos para evitar confusiones y que los esfuerzos del colaborador sean recompensados justamente.

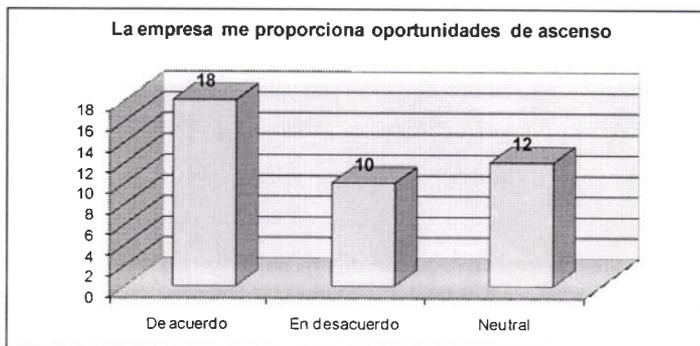
d. Estable: El sistema de Incentivos implementados debe ser estudiado, medido y comprobado, para que permita aumentar el rendimiento de los

² Administración de personal, Gary Dessler, Pearson Educación (1,997)

colaboradores; que se cambie en periodos cortos, pero que sí sea susceptible de ser mejorados, debido a que no debe ponerse en juego la susceptibilidad, muchas veces frágil del colaborador.

e. Apreciado por el colaborador: Para que el sistema tenga éxito es preciso, además de las características anteriormente expuestas, que sea aceptado por el personal, estimulándolos a desarrollar un mayor esfuerzo, para lograr un mejor rendimiento.

Grafica No. 1



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

La política de la empresa es darle oportunidad de ascenso de acuerdo a la antigüedad, el desempeño y la experiencia que se tenga cuando hay una vacante, existen gerentes, supervisores, cajeros y personal administrativo que ha tenido esta oportunidad.

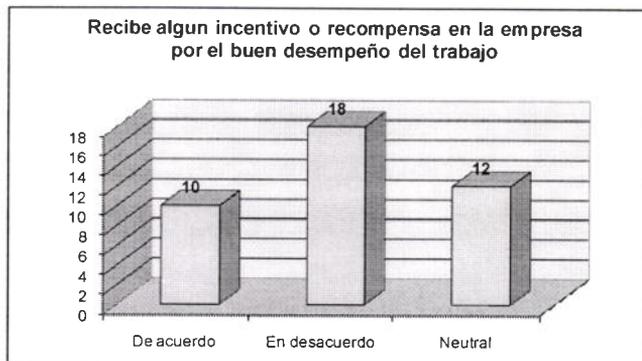
2.2. Sistemas de Incentivos Monetarios ³

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. Los tipos de incentivos más comunes se presentan a continuación:

- **Años de servicio:** Este sistema de incentivo se establece al considerar el tiempo que el empleado tiene de laborar dentro de la empresa; actualmente algunas empresas vinculan la compensación con el desempeño y no por su antigüedad, o por el número de horas que haya elaborado. Otras empresas manejan un número determinado de años en forma escalar, estableciéndose que los primeros cinco años el sueldo es normal; los siguientes cinco años determinan una cantidad diaria adicional y a partir de los once a quince años el doble de cantidad diaria adicional por la antigüedad del servicio prestado.
- **Por cero errores:** Este incentivo motiva al empleado a trabajar con su máxima eficiencia ayudando de esta forma a incrementar las ventas que tiene que realizar a la vez el crecimiento de la empresa. Para este efecto se requiere de una cantidad fija mensual y además cantidades extras repartidas a quien menos errores cometió durante el proceso de venta.

³ Administración de Personal, Gary Dessler, Pearson Educación (2,001)

Grafica No. 2



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

El incentivo es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de mejor calidad, menos costos y mayor satisfacción

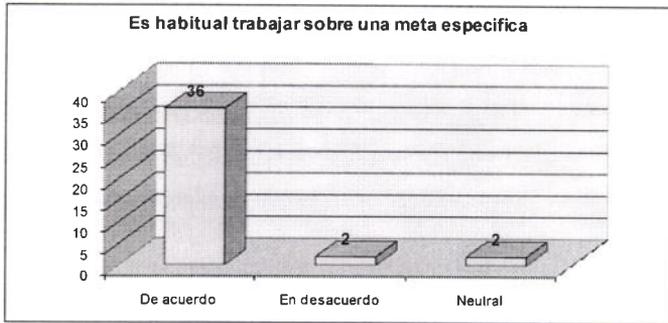
Aunque la empresa ha tratado de motivar a sus empleados con algunos incentivos tales como: días de descanso extras, comisiones sobre ventas, comisiones sobre utilidades, comisiones sobre materia prima, reconocimiento público, vitaminas, capacitaciones, excursiones, convivios, hospedaje a bajo costo. Sin embargo los trabajadores no los valoran, los desconocen, o no están bien definidos, no son estables, o que la aplicación de los mismos es muy reciente y por la rotación de personal que existe o bien muchos requieren de otros incentivos acordes a sus necesidades.

Por lo que se le propone al empresario de dicha organización, al departamento de recursos humanos y supervisores elementos necesarios para implementar y diseñar un programa de incentivos que permita elevar el desarrollo y crecimiento laboral, para que el elemento humano se sienta realizado, seguro y protegido empresarialmente, situación que indudablemente tendrá repercusión en el crecimiento y desarrollo económico-

financiero del negocio, así con el logro y cumplimiento de sus metas establecidas; debido al alto nivel de desempeño que el recurso humano pueda alcanzar.

- Comenzar a tiempo sus tareas: Este tipo de incentivos permite que los empleados se puedan presentar a la hora puntual para iniciar sus labores, reconociéndoles de esta forma su interés y responsabilidad por lo que hacen dentro de la organización. Una persona reconoce como incentivo el hecho de poder ser halagado por la eficiencia que presenta.
- Tarifa sobre ventas mensuales: Se mantienen bases o mínimos de ventas establecidas que el colaborador debe alcanzar. Cuando el vendedor rebase este mínimo, recibe una retribución por cada venta adicional. De esta forma el colaborador se motiva a realizar el mayor número de ventas posible.
- Bonos sobre ventas: Los bonos sobre ventas pueden también ser acumulables para obtener en determinadas fechas del año, premios por ser constantes, reconocimientos honoríficos, etc. Aunque se asemeja al inciso anterior estos bonos pretenden no solo aumentar los niveles mínimos, sino mantenerlos en periodos largos que pueden ser entre tres y seis meses o más.

Grafica No. 3



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

En la empresa se mantienen bases o mínimos de ventas establecidas que la empresa debe alcanzar y que todos están conscientes de la responsabilidad que tienen de lograrlo desde el puesto en donde se desempeñan ya que todos saben que la empresa depende 100% de lo que vende y que de estas ventas depende la permanencia, retribución y estabilidad de su trabajo.

Existen metas sobre ventas que están involucrados los relacionistas y metas sobre producción en cuanto a la materia prima que utilizan en la elaboración de los productos, aquí están involucrados los freidores, cocineros, lavandería, lavara trastos y los de bar-tender.

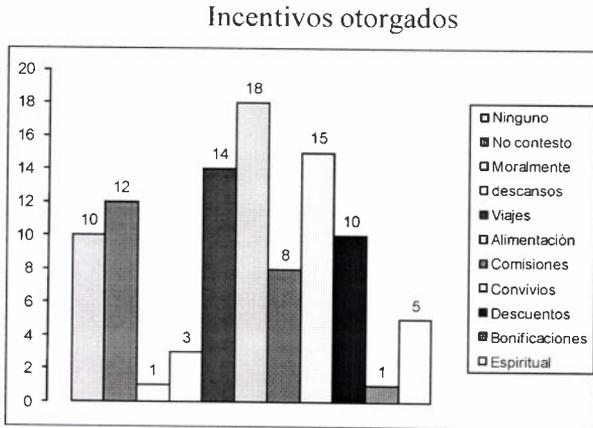
- Planes de incentivos, con retribución variable, para equipos o grupos: Como su nombre lo indica, los planes de incentivos para equipos o grupos se remuneran en base a los resultados del equipo y no a los empleados individuales. La remuneración de los miembros se basa en una de tres fórmulas:

- 1) todos los miembros reciben la cantidad ganada por el que ha producido más,
 - 2) todos los miembros reciben la cantidad ganada por el que ha producido menos o
 - 3) todos los miembros reciben una cantidad equivalente a la cantidad promedio ganada, por el grupo.
- **Incentivos para los administradores y los ejecutivos:** Dada la función que realiza, en la determinación de la rentabilidad de las empresas, les otorgan bonos a corto plazo e incentivos a largo plazo. A corto plazo: el bono anual cuyo propósito es motivar el desempeño de sus administradores y ejecutivos a corto plazo. Incentivos a largo plazo busca motivar y premiar a los administradores por el crecimiento y la prosperidad de la empresa a largo plazo, así como inyectar una perspectiva a largo plazo en las decisiones de los ejecutivos. Los incentivos a largo plazo también buscan propiciar que los ejecutivos se queden en la compañía, brindándoles la posibilidad de acumular capital (como acciones de la compañía) que podrán “cobrar en efectivo” dentro de algunos años.
 - **Comisiones por metas:** Estas son reconocidas al empleado por lograr o sobrepasar las metas establecidas por la organización. Estas comisiones son muy utilizadas en el campo de las ventas, ya que el colaborador está directamente relacionado con el alcance de dichas metas. Este incentivo puede determinar una comisión más para el colaborador, además del reconocimiento al alcanzar una meta.
 - **Curvas de madurez:** Cuando un empleado con calificación profesional o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y

pago, encuentra bloqueado el camino para su progreso. Aún más: se corre el peligro de incurrir en ascensos que solo llevan al empleado a un nivel de incompetencia. A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican según su productividad y su experiencia.

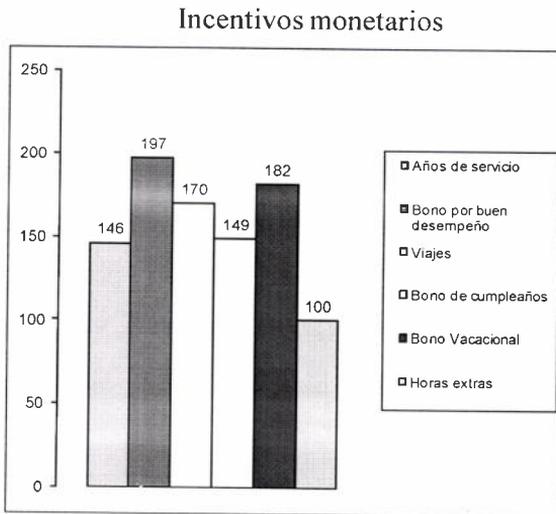
- **Aumento por meritos:** Probablemente, el incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado, mediante una evaluación previa de su comportamiento personal, que pueda tener atributos especiales en su personalidad, carisma particular, o algún mérito especial realizado. Este tipo particular de caso es más frecuente con el personal que tiene relación directa al servicio y atención al cliente.
- **Compensación por conocimientos especializados:** Este tipo de incentivo constituye un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados o no con su puesto, a diferencia de los otros incentivos, este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer, al evaluar la importancia que aporta el empleado a la organización.
- **Planes de compensación por reducción de costos:** Un enfoque distinto consiste en incentivar a los empleados a maximizar los recursos. La mayor parte de estos planes; motiva a los empleados para aportar ideas que conlleven a la reducción de costos.

Grafica No. 4



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

Grafica No. 5



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

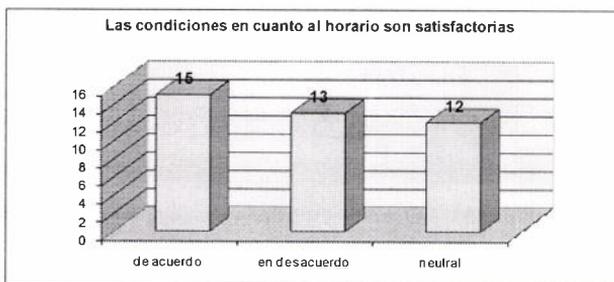
2.3. Incentivos no monetarios ⁴

Por lo general, se entiende que los incentivos se traducen a un pago monetario, sin embargo, pueden concederse en otras especies, a través de programas de reconocimiento de méritos, placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldos. En estos casos los incentivos no monetarios sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

- Pausas y descansos durante la jornada : Algunas de las formas más comunes de prestación de servicios a los empleados, consisten en la administración de las pausas y descansos durante la jornada diaria. Las pausas para tomar una taza de café o alimento, o para asearse antes y después de la jornada son ejemplos de estos beneficios. Un pequeño descanso puede incrementar el nivel de energía del empleado y su productividad. En todos los casos la dificultad de esta práctica es la tendencia casi universal de los empleados a largar estos periodos.

⁴ Werther, William B. Administración de personal y recursos humanos

Grafica No. 6



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

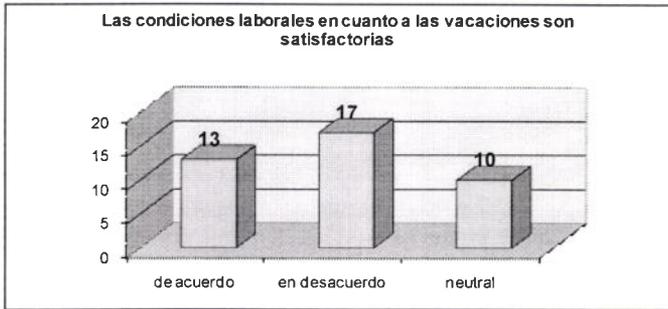
Los horarios están estipulados de acuerdo a la ley, sin embargo la empresa maneja 3 turnos:

- No. 1 Jornada ordinaria continua 6:00 am a 3:00 Pm (incluye media hora de desayuno)
- No.2 Jornada mixta 12:00 pm a 3:00 pm – 6:00 pm a 11:00 pm (Incluye media hora para cenar)
- No.3 Jornada mixta 3:00 a 11:00 pm (incluye media hora para cenar)

Se puede percibir que hay cierta insatisfacción en los horarios aunque están estipulados dentro del marco de lo legal según el código de trabajo, aunque seguramente que por la naturaleza de la empresa las personas trabajan los días de asueto o de descanso semanal computándosele como trabajo extraordinario. Para poder ubicar a los trabajadores en alguno de los 3 turnos se toma en algunos casos el aspecto geográfico.

En ocasiones especiales se les rota su horario, sobre todo cuando hay actividades o eventos especiales que son parte del curso normal de la empresa. Así también se le pide al trabajador si así lo quiere pueda quedarse tiempo extra el cual es remunerado como lo estipula la ley.

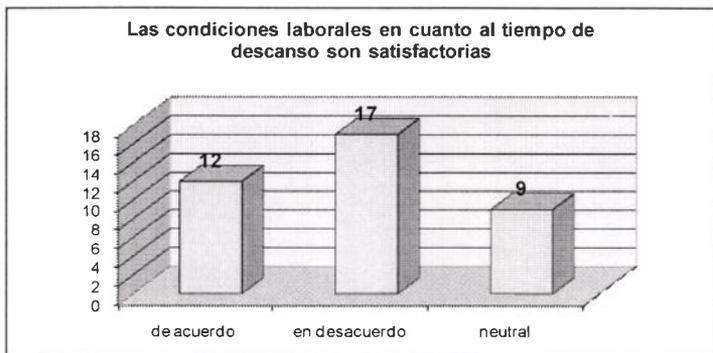
Grafica No. 7



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

Todos los trabajadores gozan de acuerdo a como lo estipula el código de trabajo su período de vacaciones, cuya duración es de quince días hábiles. El desacuerdo que muestra la grafica podría interpretarse que muchos trabajadores quieren que se las paguen y no gozarlas. Pero esto no puede hacerse, otra razón es que muchos solicitan sus vacaciones en fechas festivas o periodos en los cuales no se puede por la naturaleza del negocio. La empresa señala la fecha de acuerdo al margen que le da el código de trabajo que son de sesenta días siguientes a aquel en que se cumplió el año de servicio continuo.

Grafica No. 8



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

Aquí se refiere no tanto a las pausas y descansos durante la jornada diaria, aunque al propiciarlo puede incrementar el nivel de energía del empleado y su productividad. En todos los casos la dificultad de esta práctica es la tendencia casi universal de los empleados a largar estos periodos y que en el caso de la empresa de estudio la naturaleza del mismo en un momento dado dificulta el darlo tanto dentro como fuera salvo lo estipulado en el código de trabajo. Ellos descansan una vez a la semana, no es un día fijo y por la naturaleza muy especial que requiere trabajo continuo no puede ser ni un día de asueto, ni fin de semana.

- Actividades deportivas: Dada la popularidad de varios deportes en el medio Latinoamericano, son muchas las organizaciones que impulsan las prácticas deportivas de su personal durante sus horas libres, sufragando los costos de uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transportes, etcétera.

Las virtudes del deporte (como su benéfico efecto en la salud de los empleados, la creación de un espíritu de grupo, la identificación con la empresa, el aliento de prácticas sanas, etcétera), no se dan siempre de modo automático si no se procura al mismo tiempo que existan ciertos niveles mínimos de seguridad, apego a las normas deportivas, seriedad absoluta en las competencias y sentido común para escoger las actividades que la empresa propicia.

- Servicio de cafetería o restaurante: No hay duda de que entre los renglones más costosos de los servicios que se proporcionan a los empleados, las prestaciones de carácter alimentario adquieren singular relevancia en América Latina.

Casi todos los países del área experimentan problemas de desnutrición y en contra de lo que pudiera pensarse estos problemas no afectan sólo a los económicamente desprotegidos: también son muy graves en el caso de personas con ingresos regulares, pero con malos hábitos de alimentación. Por eso, un restaurante eficiente que proporcione alimentos baratos y balanceados significa una prestación de gran valor para los empleados.

A parte de las ventajas que permite a nivel de la salud de los integrantes de la organización, el hecho de contar con un restaurante o cafetería internos disminuye mucho la tendencia a prolongar el periodo concedido a la comida porque los empleados no deben salir a un restaurante externo y permite además, una posibilidad de convivencia social que no se daría de otra manera.

- Ayuda educativa: Los programas de reembolso de gastos generados en la educación formal se establecen dentro de las prestaciones más comunes y cotizadas de muchas empresas. Los cursos pueden ser de interés directo para la empresa o bien de interés moderadamente relacionado en el campo de la empresa.

Las políticas de reembolso de los gastos del empleado pueden estipular 100% de cobertura cuando se estudian temas relacionados de

manera directa con el trabajo del empleado y reducirse en proporción directa con la relación del curso con las labores del puesto.

Dada la estructura educativa de muchos países latinoamericanos, es de singular importancia en este campo proceder a campañas de erradicación del analfabetismo. Ninguna circunstancia puede considerarse atenuante o justificante para mantener grupos de personas marginadas de los beneficios de la cultura, incluyendo en primer lugar el acceso a la palabra escrita. Se ha probado en muchas ocasiones que el rendimiento y la productividad de un grupo de trabajo guardan relación directa con el grado de educación que tenga.

- Servicios financieros: Aunque puestos en entredicho por las circunstancias de dificultad que atraviesa América Latina en el mercado monetario, sobreviven aún muchos servicios de carácter financiero heredados de décadas anteriores.

Los préstamos con bajo interés, el financiamiento de vivienda y los programas de apoyo para la compra de vehículos personales son algunos de los servicios financieros más comunes que suelen concederse a empleados con cierta antigüedad y desempeño aceptable o sobresaliente. Son muchas las empresas que establecen generosas tasas de descuento para los empleados que desean adquirir los productos que fabrica o vende la compañía.

La formación de asociaciones con ánimo de promover el ahorro o las inversiones a largo plazo, finalmente, aún constituye una práctica común en muchas organizaciones, que en forma casi invariable registra buenos resultados. En un fondo de ahorro voluntario por ejemplo se

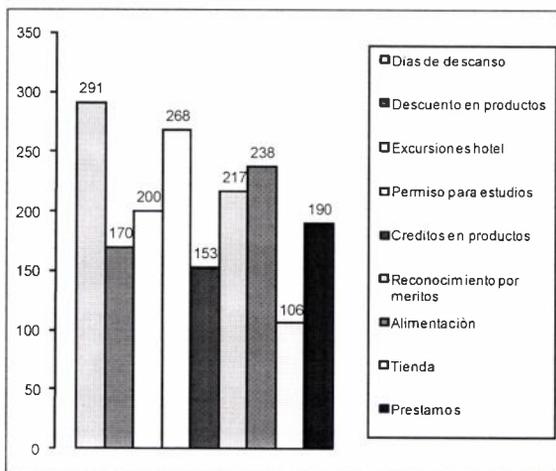


conviene con el empleado que la empresa retendrá 6% del salario quincenal y que añadirá 4% a esa suma. El total de la suma se deposita en un banco y al final del año, cuando el empleado tiene derecho a retirar su capital, se encuentra con una cantidad considerable. Esta práctica ejerce el efecto directo de proteger la economía del empleado e impedir de modo indirecto las solicitudes inoportunas de préstamos a cualquier plazo, que pueden reducirse, en caso de extrema urgencia, al adelanto de una o hasta dos quincenas.

- Guarderías infantiles: La creciente integración de la mujer al mundo del trabajo ha hecho que esta prestación adquiriera creciente importancia en toda América Latina. En la sociedad tradicional la mayor parte de las mujeres casadas se separaba definitivamente del mundo del trabajo. En la actualidad la proporción de mujeres jóvenes que se reintegran a la oficina o el taller unos seis meses después de tener un hijo ha crecido mucho. La joven que acaba de tener un bebé puede ser también un miembro clave de su equipo de trabajo y su reacción fundamental cuando se le brinda la oportunidad de continuar obteniendo un ingreso es de especial lealtad hacia la organización.

Grafica No. 9

Incentivos no monetarios



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

2.4 Cómo diseñar un plan de incentivos: ⁵

El diseño de un plan de incentivos debe tener en cuenta algunos aspectos fundamentales. En primer lugar, se debe considerar que un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las siguientes condiciones:

1. Cuando las unidades de resultados son difíciles de distinguir o medir, son más apropiados los aumentos salariales.
2. Cuando los empleados no pueden controlar los resultados (como en líneas de montaje en máquinas), la remuneración basada en el tiempo es más adecuada.
3. Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes debido al control humano, no es práctico pagar a los empleados conforme al resultado.

⁵ Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, 2002.

4. Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de calidad de los resultados. Cuando la calidad es fundamental, el salario basado en el tiempo es más apropiado.
5. Poner en marcha un plan de incentivos requiere inversión en procesamiento de datos y métodos de análisis de los costos laborales. Si el control detallado de costos no es necesario debido a condiciones competitivas, es mejor no establecer el plan de incentivos.

Un plan de incentivos es interesante cuando:

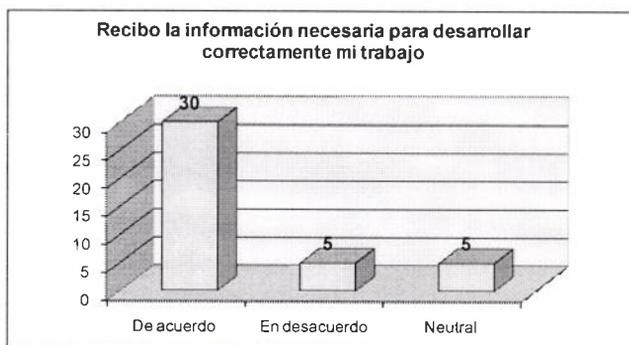
1. Se pueden medir las unidades de resultados.
2. Existe clara relación entre el esfuerzo del empleado y la cantidad de resultados.
3. Los cargos son estandarizados, el flujo de trabajo es regular y las demoras son pocas.
4. la calidad es menos importante que la cantidad, o cuando la calidad es importante, se mide y controla con facilidad.
5. Las condiciones competitivas exigen que las unidades de costos laborales sean precisas y conocidas.

En segundo lugar, existen algunos aspectos fundamentales para la implementación de un plan de incentivos:

- Garantizar relación directa entre esfuerzos y recompensas. El plan de incentivo debe recompensar a las personas en proporción directa a su mayor productividad. Los empleados deben percibir que pueden desempeñar las tareas asignadas. Los estándares deben

ser alcanzables y la organización debe proporcionar las herramientas, los equipos y el entrenamiento necesarios.

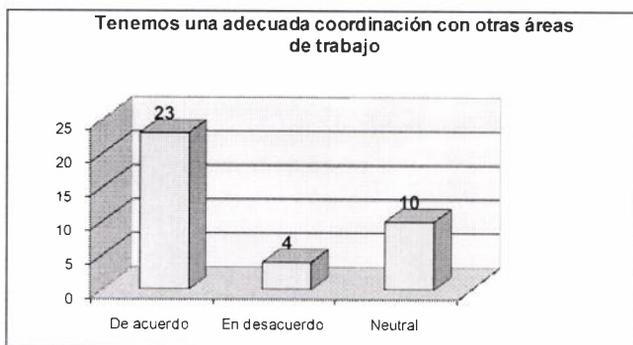
Grafica No. 10



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

Esta información se da desde el momento que el colaborador forma parte de la empresa, inicia el proceso de inducción que incluye según el puesto de quince días a un máximo de sesenta, esta información abarca: sobre el trabajo, la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, su filosofía, y una idea general de cada puesto.

Grafica No. 11



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

Se podría decir que existe una dependencia en cada puesto, esto hace que exista una coordinación y apoyo en cada departamento, por otro lado la empresa no es muy grande y los departamentos están cerca. Además los departamentos cuentan con diagramas que ayudan a la coordinación de los mismos a la par quien coordina todas estas áreas de trabajo es el supervisor que entre otras atribuciones es el encargado de que exista esta coordinación en todos los departamentos.

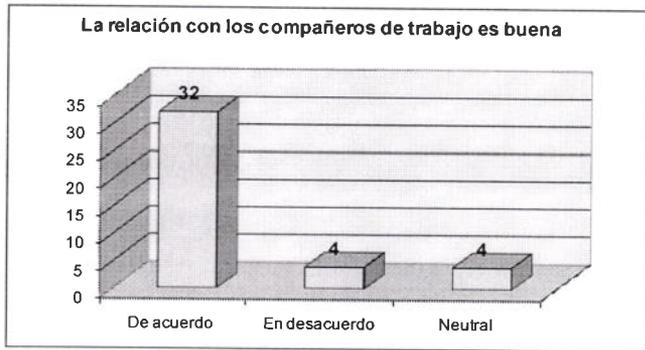
- Los colaboradores deben comprender y calcular el plan con facilidad. Las personas deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diversos niveles de esfuerzo.
- Formular estándares eficaces. Los colaboradores deben percibir que los estándares son justos. Aunque sean altos, deben ser alcanzables y tener 50% de posibilidad de alcanzarlos. Los objetivos deben ser claros y específicos.
- Garantizar los estándares. Los estándares se deben ver como un contrato con los colaboradores. Cuando el plan funcione, no se debe reducir el tamaño del incentivo por ningún motivo.
- Garantizar un estándar por horas. El personal de la fábrica (colaboradores por horas) labora mejor con estándares relacionados con su base horaria de salario.
- Proporcionar apoyo al plan. La organización y los dirigentes deben dar el mayor apoyo posible al plan. Antes y durante la vigencia, el plan debe recibir total apoyo de todos los directivos y gerentes.

Además, se debe tener en cuenta que:

- El pago por desempeño no sustituye una buena gerencia. Por el contrario, instrucciones ambiguas, falta de objetivos claros, selección y entrenamiento inadecuados, falta de herramientas y una fuerza laboral sin liderazgo son factores que impiden el buen desempeño. La motivación proporcionada por la gerencia contribuye al desempeño eficaz.
- Las personas dirigen sus esfuerzos hacia donde son recompensados. Se debe diseñar un buen plan de incentivos para centrar la atención de las personas donde realmente interese a la empresa.
- El salario no es motivador. Como afirma Herzberg, el salario es un factor higiénico que produce motivación transitoria que desaparece con el tiempo. En consecuencia, es de mucha ayuda buscar otros motivadores; por ejemplo, oportunidades de realización y éxito psicológico en el trabajo.
- Las recompensas también castigan. Las recompensas y los castigos son dos caras de la misma moneda. La recompensa tiene un efecto de castigo potencial cuando no se obtiene.
- Las recompensas pueden generar rupturas en las relaciones. Los planes de incentivos tienen fuerte potencial para reducir el espíritu de equipo y estimular a los individuos (o grupos) a buscar recompensas para sí mismos. Los sistemas de evaluación del desempeño que procuran identificar los

ganadores y los perdedores pueden agravar la situación. Se debe dar prioridad a las recompensas grupales.

Grafica No. 12



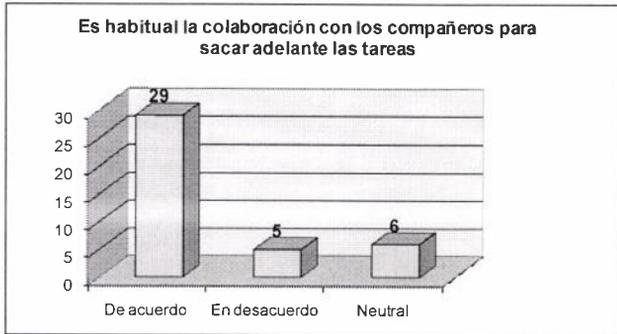
Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de interacciones amigables con los demás.

De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.

En la empresa influyen muchos factores que ayudan a la buena relación entre las que se pueden mencionar: muchos provienen de los mismos municipios, aldeas y se conocen de hace años, otros compartieron en otras empresas similares, algunos comparten el mismo apartamento, edades similares etc.

Grafica No. 13



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

Las personas obtienen del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los colaboradores, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. En la empresa se vive una relación buena con los compañeros y es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas. Contar con compañeros amigables que brinden apoyo, lleva a una mayor satisfacción en el trabajo.

- Las recompensas pueden conducir a un desempeño restringido. Cuando se dice a las personas que sus ganancias dependerán de su esfuerzo o productividad, tienden a concentrar su desempeño en esa única dirección.

- Las recompensas pueden disminuir el interés y la motivación. Los sistemas situacionales de remuneración tienden a reducir la motivación intrínseca del cargo, pues los incentivos financieros reducen el sentimiento de que la persona hace un buen trabajo de manera espontánea.

Estos riesgos potenciales no significan que los planes de incentivos financieros no se deban utilizar, sino que deben formar parte de un programa accesible y global de administración para alcanzar la autodisciplina y el deseo de crecimiento profesional. Los planes de incentivo son exitosos cuando cuentan con el apoyo gerencial, la aceptación de los empleados y una cultura caracterizada por el espíritu de equipo, la confianza y el involucramiento en todos los niveles.

Capítulo III

Satisfacción y motivación laboral

3.1. Satisfacción laboral ⁶

El término satisfacer fue introducido por Simón para indicar que el hombre siempre considera sus satisfacciones, contentándose con lo que está a su alcance, aunque sea mínimo, pero que en la situación o en el momento puede representar lo máximo para él. Sus aspiraciones son relativas, teniendo en cuenta la situación a que se enfrenta en cada momento. (Idalberto Chiavenato, 2000).

Herzberg llegó a la conclusión que la satisfacción o descontento en el trabajo se producen por dos grupos diversos de factores, que él denominó “factores de satisfacción” y “de descontento”, o “de motivación” e “higiénicos” respectivamente.

Los factores de satisfacción comprendían el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el adelanto, o progreso. Estos factores de satisfacción están relacionados con la naturaleza del oficio (contenido del trabajo) y con las recompensas que resultan directamente del desempeño de las tareas del oficio. Robbins, Stephen R.

Generalmente las tres clases de características del colaborador que afectan las percepciones del “debería ser” (lo que desean los colaboradores de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales

⁶ Wexley Kn.; Yukl, Ga., 1990.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser” son:

1. Las comparaciones sociales con otros colaboradores
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

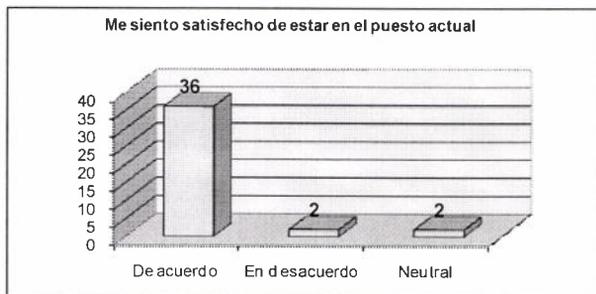
Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: Satisfacción general indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

Las actitudes que se consideran importantes dentro del clima organizacional, para determinar el nivel de satisfacción en el trabajo, son tres:

- Satisfacción en el trabajo: Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que

obtienen un alto nivel de satisfacción en el trabajo, establecen actitudes muy positivas y benéficas.

Grafica No. 14



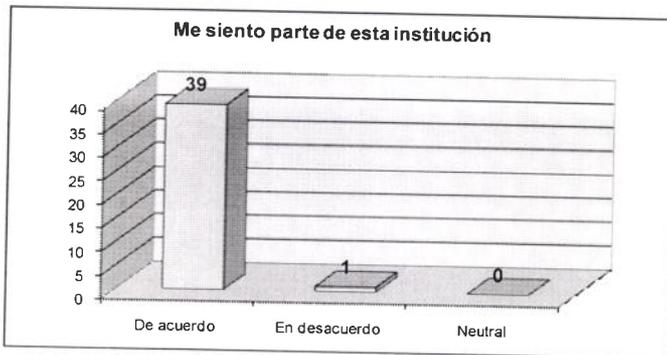
Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

Las investigaciones y análisis de la motivación apuntan a la importancia de hacer que los puestos sean con un mayor sentido del reto y el logro. Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener retroalimentación específica y expedita sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar largas jornadas, no se preocupan en exceso por el fracaso en caso de que este ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos

La mayoría se siente satisfecho de estar en el puesto actual o sea que se siente realizado esto es importante ya que según Maslow lo considera como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

- **Compromiso con el trabajo:** Un término recién tomado para su estudio, el cual establece el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los colaboradores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
- **Compromiso organizacional:** Es la actitud que toma el empleado cuando se identifica con la empresa, sus metas y objetivos; es decir, que se refiere a la forma de identificarse con el servicio a la organización y el compromiso de identificarse a su labor específica.

Grafica No. 15



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

La mayoría se siente parte de la institución. Esto se refleja en la actitud que toma el empleado cuando se identifica con la empresa, sus metas y objetivos; es decir, que se refiere a la forma de identificarse con el servicio a la organización y el compromiso de identificarse a su labor específica.

La empresa ha trabajado fuertemente con sus trabajadores la idea de que no son objetos ni piezas sino personas, con necesidades de ser aceptados, valorados y que forman parte del crecimiento y desarrollo de una organización, la clave de que los trabajadores se sientan parte es la cercanía de los propietarios con los colaboradores y que existe mucha comunicación y apoyo hacia los colaboradores por parte de los propietarios.

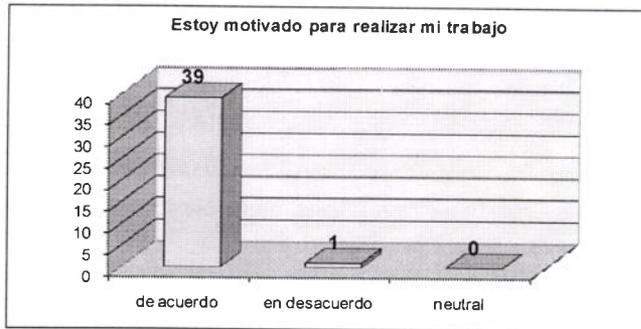
3.2. Motivación ⁷

Aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas. La motivación es enigmática porque los motivos no pueden observarse ni medirse directamente; deben ser deducidos del comportamiento de las personas. Tres variables que afectan la motivación en las organizaciones: las características individuales, las características del oficio y las características de las condiciones de trabajo.

- **Características individuales:** Son estas los intereses, actitudes y necesidades que una persona aporta al ambiente de trabajo. Obviamente, las personas difieren entre sí en estas características y por tanto sus motivaciones también serán diferentes.

⁷ Robbins, Stephen R. administración

Grafica No. 16

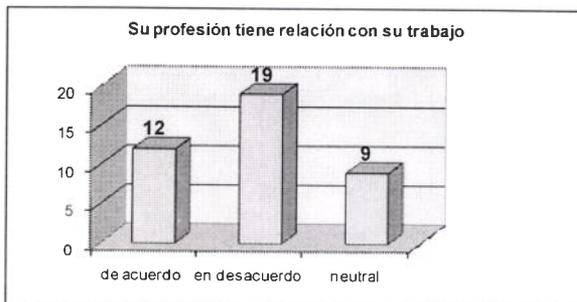


Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

En general hay un clima de satisfacción y motivación en cada área de trabajo, esto se presume sobre todo en que la mayoría es responsable de las tareas que le corresponden así como el deseo de querer contribuir al éxito común, empeñándose cada uno en dar lo mejor.

Dentro del fenómeno de la motivación del empleado, entran en juego las expectativas personales, las necesidades y los deseos de realización personal. Dichos elementos aunados a la constitución psíquica del individuo que fundamentan su autoestima, conforman el componente interno de la motivación personal, o sea la motivación interna.

Grafica No. 17

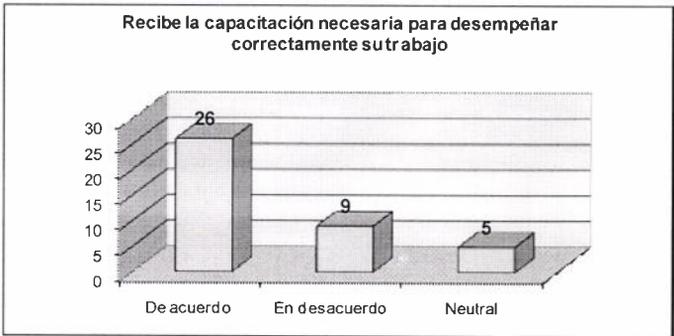


Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

En primer lugar la mayor parte de personal que existe en esta empresa es mano de obra no calificada, por muchas razones entre las que se puede mencionar que el puesto no lo requiere por un lado y por otro el personal es muy joven y muchos de ellos abandonaron sus estudios por la necesidad de trabajar, en otros casos el poco acceso a la educación en la que se encuentra la población sobre todo del área rural o del interior que es de donde proviene la mayoría del personal de esta empresa.

- Características del oficio: Estos son los atributos de las tareas del empleado, y comprender el grado de responsabilidad, la variedad de oficios y el grado al cual el empleo e sí es satisfactorio. Se presume que un trabajo que sea intrínsecamente satisfactorio ofrecerá mayor motivación para mucha gente, de lo que ofrecería un oficio que no lo fuera.

Grafica No. 18



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

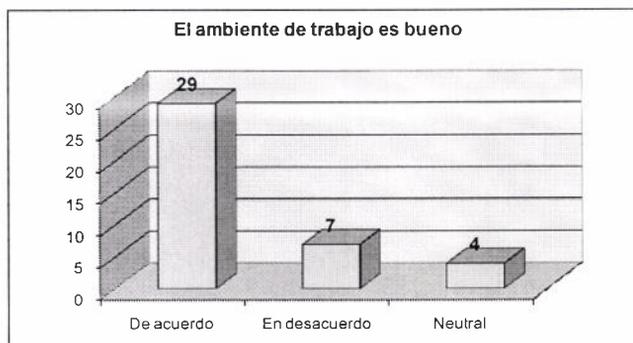
El nuevo colaborador puede tener experiencia en algún trabajo previo o ser reciente su ingreso al mercado laboral. En cualquiera caso es muy probable que requiera capacitación. El propósito básico de un programa de capacitación es que el personal mejore su desempeño en el trabajo.

La empresa no debe considerar a la capacitación como un hecho que se da una sola vez. La más apropiada es aquella que se imparte dentro de un proceso continuo y siempre en busca de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para que estén al día frente a los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo de los negocios. La capacitación continua también significa que los colaboradores se preparan para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles, dentro o fuera de la empresa. Esto, a la vez, permite mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal. El efecto más importante de la capacitación continua es que beneficia tanto a la compañía como a los empleados.

Dentro de las capacitaciones que reciben están sobre higiene y seguridad en el trabajo, organización hotelera y restaurantes, atención al cliente, aunque no es continua, sino más bien circunstancial. Por lo que se sugiere que debe actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del colaborador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella, preparar al colaborador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del colaborador.

- Características de las condiciones de trabajo: Para determinar el ambiente de trabajo del individuo, es necesario plantear las siguientes preguntas: ¿Motivan los gerentes al colaborador a dar su mayor rendimiento, o le inducen a bajar la productividad?, ¿Reconocen los superiores el buen desempeño; o pasa desapercibido?, ¿Manifiesta la empresa preocupación por sus colaboradores, o parece fría e indiferente?

Grafica No. 19



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

Es muy importante proporcionar protección de seguridad e higiene a los colaboradores, ya que esto redundará en mejores beneficios para ellos y para la compañía. Un ambiente seguro puede ahorrar muchos costos a la empresa. Se da gran importancia a la seguridad e higiene ya que se incrementa la productividad de los colaboradores y cuando se quiere atraer a nuevos colaboradores la compañía tiene buenos antecedentes en este aspecto. También esto reduce la responsabilidad corporativa cuando hay accidentes de trabajo y además, puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva.

3.3. Motivación del empleado ⁸

La satisfacción del colaborador significa operativamente, su desenvolvimiento proactivo a partir de su realización plena tanto personal como profesional. Ello solamente se podrá gestar a partir de posibilidad real de ser participe del desarrollo organizacional e institucional. Es decir que, cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que obtengan mejores decisiones, alta productividad y calidad muy superior al entorno laboral.

Dentro del fenómeno de la motivación del empleado, entran en juego las expectativas personales, las necesidades y los deseos de realización personal. Dichos elementos aunados a la constitución psíquica del individuo que fundamentan su autoestima, conforman el componente interno de la motivación personal, o sea la motivación interna.

Dicho componente debe ser reforzado o estimulado por el contenido significativo del puesto, la vigencia e incidencia de los grupos informales, la dinámica organizacional propiciada por el estilo gerencial y las condiciones materiales del trabajo como lo son: compensaciones e incentivos. Todo ello genera la calidad del desempeño del empleado y su nivel de satisfacción en el trabajo.

⁸ Werther, W., 1,995

3.4 Motivadores ⁹

Los motivadores son estímulos que inducen a un individuo a actuar. Aunque las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que refuerzan el impulso para satisfacer éstos deseos. Son también los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades en conflicto o destacar una necesidad para que tenga prioridad sobre otra. Por lo tanto un motivador es algo que influye en la conducta del individuo. Es el factor decisivo de lo que hace la persona.

Ningún gerente puede esperar contratar a la persona total ya que los individuos siempre tienen deseos e impulsos fuera de la empresa. Pero si una compañía o cualquier otro tipo de empresa desea ser eficiente y tener éxito, una buena parte de los impulsos de todas las personas deberá ser estimulada y satisfecha para asegurar un desempeño eficiente.

3.5 Diferencia entre motivación y satisfacción:

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al placer experimentado cuando se satisface un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado.

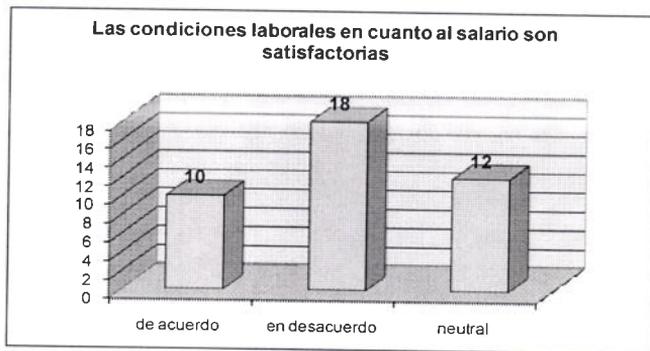
3.6 Técnicas motivacionales especiales

Aunque la motivación es tan compleja e individualizada que no puede haber una sola respuesta ideal, es posible identificar algunas de las principales técnicas motivacionales.

⁹ Koontz Harold, 1993.

- El dinero: El dinero nunca puede pasarse por alto como motivador. Tanto en forma de salarios, trabajo a destajo o cualquier otra paga. El dinero como tal probablemente sea más importante para las personas que tienen familia, por ejemplo, que para aquellos que han llegado en el sentido de que sus necesidades monetarias no son tan urgentes.

Grafica No. 20.



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

El dinero nunca puede pasarse por alto como motivador, aunque sea un factor higiénico que produce motivación transitoria como afirman algunos. Tanto en forma de salarios, trabajo a destajo o cualquier otra paga.

El término satisfacer fue introducido por Simón para indicar que el hombre siempre considera sus satisfacciones, contentándose con lo que está a su alcance, aunque sea mínimo, pero que en la situación o en el momento puede representar lo máximo para él. Sus aspiraciones son relativas, teniendo en cuenta la situación a que se enfrenta en cada momento

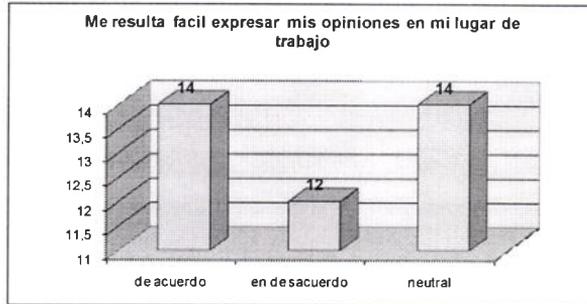
Como seres humanos todos trabajamos entre otras cosas por lograr satisfacer las necesidades básicas como algo indispensable para la conservación de la vida, y que aunque la mayoría no este satisfecho de su salario no por eso significa que no este bien reenumerado, ya que el salario que se le asigna esta al nivel del mercado.

Por una parte el colaborador debe de contentarse con lo que esta a su alcance y por otro lado la empresa siempre tiene el reto de mejorar los salarios por encima del nivel del mercado y que no exista un estancamiento en los mismos ya que esto perjudicaría grandemente a la empresa ya que existiría siempre el riesgo de que el personal se retire por mejoras salariales.

Es necesario saber cual es el pago promedio de las empresas del mismo giro y que se encuentren en la misma región geográfica para hacer una comparación y ver si la empresa se encuentra en los mismos rangos de sueldos y salarios, según información del jefe de personal la empresa se encuentra por encima del sueldo promedio de dichas empresas y esto es parte de la fortaleza de la misma empresa.

- Participación: Es la creciente conciencia y uso de la participación. La participación es también una forma de reconocimiento. Tiene que ver con la necesidad de afiliación y aceptación. Y, sobre todo, da al personal un sentido de logro.

Grafica No. 21



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

A pesar de que el ambiente es bueno y la relación con el jefe inmediato también, es parte de nuestra cultura el tener miedo de expresar nuestras ideas por el paradigma que tenemos de que usen represalias, aparte de que no existen los mecanismos para expresar nuestras ideas.

La participación es también una forma de reconocimiento, el dar a los colaboradores más libertad en la decisión sobre asuntos como los métodos, secuencia y ritmo del trabajo o la aceptación o rechazo de materiales, alentando la participación de los subordinados y la interacción entre los colaboradores son formas que podrían ayudar a motivar la expresión y participación de los colaboradores y sobre todo, da al personal un sentido de logro y pertenencia. La grafica muestra que hace falta trabajar con el personal esta área de ser mas libre de expresar nuestras opiniones que vendrían a ayudar el desempeño.

- Calidad de la vida laboral: Uno de los enfoques más interesantes para la motivación es la calidad de la vida laboral, programa que es un enfoque de sistemas para el diseño de puestos y un avance prometedor en el amplio campo del enriquecimiento de los puestos, que combina en base al enfoque de sistemas socio técnico para la administración.

- Enriquecimiento de puestos: Las investigaciones y análisis de la motivación apuntan a la importancia de hacer que los puestos sean con un mayor sentido del reto y del logro. Es posible enriquecer un puesto con una mayor variedad; pero también se puede enriquecer tomando en cuenta los siguientes aspectos:
 - a) Otorgar a los trabajadores más libertad en la decisión sobre asuntos como los métodos, secuencia y ritmo del trabajo o la aceptación o rechazo de materiales;
 - b) Alentar la participación de los subordinados y la interacción entre los colaboradores;
 - c) Transmitir a los colaboradores un sentimiento de responsabilidad personal con sus tareas;
 - d) Adoptar medidas para asegurar que los colaboradores puedan ver la forma en que sus tareas contribuyen a la realización de un producto terminado y al bienestar de la empresa.

- Círculos de calidad: Los círculos de calidad formados por pequeños grupos de empleados se reúnen periódicamente con su dirigente; para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.

- **Sistemas socio técnicos:** Otro enfoque para mejorar la calidad de la vida laboral es el uso de sistemas, son útiles para influir en el entorno laboral y reestructurar tanto el trabajo como la relación entre las personas que efectúan diversas tareas por una parte y, por otra, las técnicas de que se sirven cotidianamente. Estas técnicas conducen, más que a enriquecer el contenido de un puesto, a provocar cambios más radicales en el entorno laboral.
- **Grupos autónomos de trabajo:** Estos grupos están integrados por obreros sin un líder formal designado por la empresa. En estos grupos se decide respecto a varios asuntos que por tradición se reservaban a los supervisores. Es común que se decida la asignación diaria de labores, el uso de la rotación de puestos, qué orientación se dará a los empleados nuevos, qué necesidades de capacitación se experimentan y los horarios que regirán.

3.7 Teorías sobre la motivación

3.7.1 La teoría X y la teoría Y de McGregor ¹⁰

En dos grupos de supuestos elaborados por Douglas McGregor y conocidos como “Teoría X” y “teoría Y” quedó expresada una visión particular de la naturaleza de los seres humanos. El punto de partida de la administración, señaló McGregor, debe ser la pregunta básica acerca de cómo se ven a sí mismos los administradores en relación con los demás. Este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de gente. McGregor eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de “bondad” o “maldad” de ninguna especie.

¹⁰ Harold Koontz/Heinz Wehrlich

- Supuestos de la teoría X

Los supuestos “tradicionales”, de acuerdo con McGregor, acerca de la naturaleza humana son recogidos en la teoría X, en estos términos:

1. Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empuen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

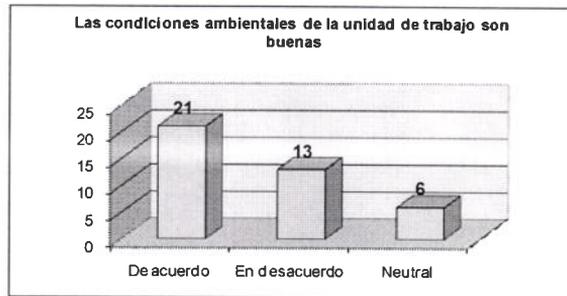
- Supuestos de la teoría Y

McGregor estableció los supuestos de la teoría Y de la siguiente manera:

1. La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.
3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.

5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.

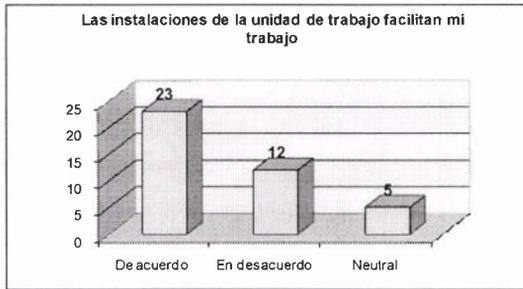
Grafica No. 22



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

El código de trabajo estipula proveer un ambiente sano de trabajo. Incluye el ambiente físico: como la temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, ventilación, e incluso las condiciones generales de limpieza, higiene y orden.

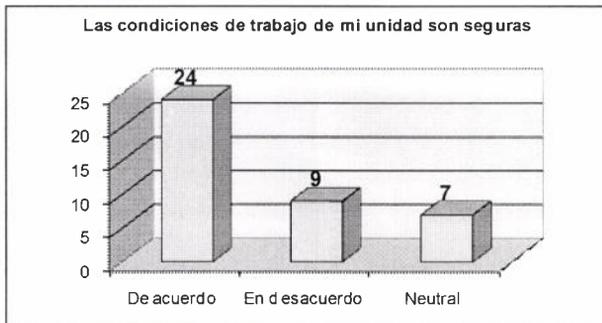
Grafica No. 23



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

Esta dentro de las obligaciones de los patronos dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, debiendo suministrarlos de buena calidad y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes.

Grafica No. 24



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

Esto incluye suministrar cuando sea necesario, ropa y equipo de protección apropiados, destinados a evitar accidentes y riesgos de trabajo; Colocar y mantener los resguardos y protecciones a las máquinas y a las instalaciones, para evitar que de las mismas pueda derivarse riesgo para los trabajadores.

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí. La teoría X es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado.

Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la auto dirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. No cabe duda de que cada uno de estos conjuntos de supuestos afectará de distinta manera el modo en que los administradores realizan sus funciones y actividades administrativas.

3.7.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:

Una de las teorías más conocida sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Quien concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores. Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia y que aparecen a continuación:

- Necesidades fisiológicas. Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
- Necesidades de seguridad. Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

- Necesidades de asociación o aceptación. En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
- Necesidades de estimación. De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
- Necesidades de autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

3.7.3 La teoría ERG de Alderfer

La teoría ERG de Clayton Alderfer es semejante a la jerarquía de necesidades de Maslow, pero tiene sólo tres categorías: necesidades de existencia (como las necesidades básicas de Maslow), necesidades de relacionarse (sobre el trato satisfactorio con los demás) y necesidades de crecimiento (de desarrollo personal, creatividad, madurez y competencia). Así, ERG son las iniciales de las tres categorías de existencia, relación y crecimiento (growth). Alderfer postula que uno está motivado por necesidades de varios tipos al mismo tiempo. Por ejemplo, una persona va a trabajar para ganarse la vida (satisface una necesidad de existencia) pero al mismo tiempo podría estar motivada por las buenas relaciones con los compañeros. Así mismo, y de acuerdo con Alderfer, cuando la gente experimenta frustración en un nivel, se centra en las necesidades de la categoría inferior.

3.7.4 El enfoque de motivación – higiene de la motivación

El enfoque de las necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colaboradores. Estos se propusieron formular en su investigación una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encontrarían cosas tales como políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Herzberg y sus colaboradores determinaron que estos elementos eran exclusivamente insatisfactorios, no motivadores. En otras palabras, su existencia en alta cantidad y calidad en un entorno de trabajo no provoca insatisfacción. Su existencia no es motivadora en el sentido de producir satisfacción; su inexistencia, en cambio, resultaría en insatisfacción. Herzberg denominó a estos factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

Herzberg incluyó en el segundo grupo ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores), relacionados todos ellos con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción). Los satisfactores e insatisfactores identificados por Herzberg se asemejan a los factores propuestos por Maslow.

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg determinó que los factores del segundo grupo, o factores del contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensaciones de satisfacción. En caso de concederle validez a esta teoría de la

motivación, es evidente que los administradores deben brindar considerable atención al mejoramiento del contenido del trabajo.

Algunos investigadores han objetado sus métodos, los que, en su opinión, tendían a prejuzgar los resultados. Se piensa, por ejemplo, que la conocida tendencia de la gente a atribuir buenos resultados a sus esfuerzos y a culpar a los demás de resultados deficientes indujo prejuicios en los hallazgos de Herzberg. Otros investigadores han llegado por métodos distintos a conclusiones que no apoyan su teoría.

3.7.5 Teoría motivacional de la expectativa:

Otro enfoque, que para muchos llega más lejos en la explicación de lo que motiva a los individuos, es el representado por la teoría de la expectativa. Uno de los primeros en proponer y explicar esta teoría fue el psicólogo Victor H. Vroom. Éste sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. En cierto sentido, ésta es una expresión moderna de lo que hace siglos observó Martín Lutero cuando dijo: “todo lo que se hace en el mundo se hace con esperanza”.

Más específicamente, la teoría de Vroom postula que la motivación de las personas a hacer algo está determinada por el valor que otorgan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo) multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudarán tangiblemente al cumplimiento de una meta. En otras palabras, Vroom sostiene que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que en efecto la vea

cumplida. En términos del propio Vroom, su teoría podría formularse de la siguiente manera:

Fuerza = valencia x expectativa

Donde fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, valencia es la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado y expectativa la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado. Cuando una persona se muestra indiferente ante el cumplimiento de cierta meta, ocurre una valencia de cero; la valencia es negativa cuando la persona preferiría no alcanzar la meta. En ambos casos, el resultado sería, por supuesto, ausencia de motivación. De igual forma, una persona carecería de motivación para cumplir una meta si su expectativa fuera de cero o negativa. Así, la fuerza necesaria para hacer algo dependerá tanto de la valencia como de la expectativa. Además, la motivación para llevar a cabo cierta acción podría estar determinada también por el deseo de conseguir algo más. Una persona, por ejemplo, podría estar dispuesta a trabajar intensamente para obtener un producto por el cual recibir una valencia bajo la forma de pago. O bien, un administrador podría estar dispuesto a trabajar intensamente para cumplir las metas de comercialización o producción de la compañía a fin de obtener como valencia un ascenso o un pago.

3.7.6 El modelo de Porter y Lawler

Lyman W. Porter y Edvard E. Lawler III derivaron un modelo de motivación sustancialmente más complejo, aunque basado en gran medida en la teoría de la expectativa. En su estudio, aplicó este modelo principalmente a administradores. Como indica este modelo, la cantidad del esfuerzo (la intensidad de la motivación y energía empeñadas) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que

una persona cree requerir y la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas a su vez por el historial del desempeño real. Obviamente, si los individuos se saben capaces de realizar cierta labor o si ya la han hecho, poseen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de obtener una recompensa.

El desempeño real en una labor (la ejecución de tareas o el cumplimiento de metas) está determinado principalmente por el esfuerzo invertido.

Pero también se ve influido en alto grado por la capacidad (conocimientos y habilidades) de un individuo para realizar la labor y por su percepción de la tarea requerida (el grado en que la persona comprende las metas, actividades requeridas y otros elementos de una tarea).

Se entiende que, a su vez, el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como la sensación de logro o autorrealización) y recompensas extrínsecas (como las condiciones de trabajo y la categoría). Atemperadas por lo que el individuo considera justo, estas recompensas producen satisfacción. No obstante, el desempeño también influye en la percepción de las recompensas como justas. Es comprensible que lo el individuo juzgue como una recompensa justa a sus esfuerzos tendrá necesariamente efecto en la satisfacción que derive de ella. Del mismo modo, el valor real de las recompensas se verá influido por la satisfacción.

3.7.7 Teoría de la equidad

Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no la estructura de recompensas. Uno de los medios para abordar este asunto es la teoría de la equidad, la cual se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (los que incluyen muchos factores, como esfuerzo, experiencia y nivel de estudios) y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás. J. Stacy Adams ha sido ampliamente reconocido como el formulador de la teoría de la equidad (o inequidad). Los aspectos esenciales de esta teoría pueden describirse de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Debe haber equilibrio entre la relación resultados/ insumos de una persona y la de otra.

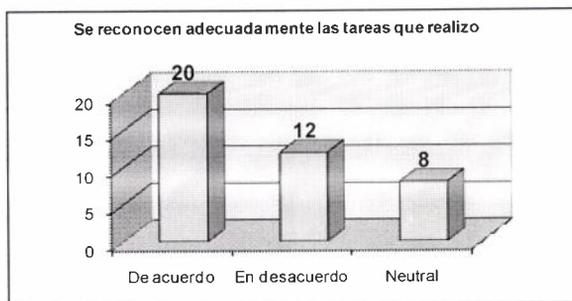
Si la gente considera que se le ha recompensado de manera inequitativa, puede sentirse insatisfecha, reducir la cantidad o calidad de su producción o abandonar la organización.

Si, en cambio, se percibe que las recompensas son justas, es probable que conserve el mismo nivel de producción. Si piensa que las recompensas exceden lo que se considera equitativo, quizá trabaje más arduamente, aunque también es posible que las desestime.

Uno de los problemas que pueden surgir en estas circunstancias es que los individuos sobrestimen las contribuciones propias y las

recompensas que reciben los demás. Los empleados pueden tolerar por un tiempo ciertas inequidades, pero la persistencia de la sensación de inequidad puede resultar en reacciones desmedidas a sucesos evidentemente menores. Por ejemplo, un empleado al que se llame la atención por un retraso de unos cuantos minutos puede enojarse y optar por dejar su empleo, debido no tanto a la llamada de atención como a su duradera percepción de que las recompensas a sus contribuciones son injustas en comparación con las recompensas de los demás. De igual manera, una persona puede sentirse sumamente satisfecha con un salario semanal de 500 dólares hasta enterarse que otra persona que realiza un trabajo similar gana 10 dólares más.

Grafica No. 25



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

El buen colaborador siempre va a tener algunos beneficios que forman parte de ese reconocimiento, como lo son acceso a permisos, apoyo especial cuando tenga necesidades y concretamente la oportunidad de ascenso.

3.7.8 Teoría del reforzamiento

El psicólogo b. F. Skinner, de Harvard, creó una interesante, aunque controvertida, técnica de motivación. Conocido como reforzamiento

positivo o modificación de la conducta, este enfoque sostiene que los individuos pueden ser motivados, mediante el diseño adecuado de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos.

Pero Skinner y sus seguidores van más allá del elogio al buen desempeño. Analizan la situación de trabajo para determinar las causas de las acciones de los empleados y después emprenden cambios para eliminar áreas problemáticas y obstáculos al buen desempeño. Posteriormente se fijan metas específicas con la participación y ayuda de los colaboradores, se ofrece pronta y regular retroalimentación sobre resultados y se compensa con reconocimiento y elogios a las mejoras de desempeño. Pero aun si el desempeño no responde por completo a las metas, se buscan medios para ayudar a la gente y elogiarla por lo que hace bien. Asimismo, se ha comprobado que es sumamente útil e importante informar con detalle al personal de los problemas de la compañía, en especial de aquellos en los que está involucrado.

Esta técnica parece demasiado simple como para funcionar y, en efecto, muchos científicos de la conducta y administradores dudan de su eficacia. Sin embargo, varias importantes compañías han comprobado sus beneficios. La Emery Air Freight Corporación, por ejemplo, reveló que este método le ahorró grandes cantidades de dinero por el solo hecho de inducir a los empleados a realizar grandes esfuerzos para cerciorarse de que, antes de su embarque, los contenedores hubiesen sido debidamente rellenos con paquetes pequeños.

Quizá la mayor virtud del enfoque de Skinner sea su estrecho parentesco con los requerimientos de la buena administración. En él

se enfatiza la eliminación de obstrucciones al desempeño, planeación y organización cuidadosas, el control por medio de la retroalimentación y la ampliación de la comunicación.

3.7.9 Teoría de las necesidades y la motivación de McClelland

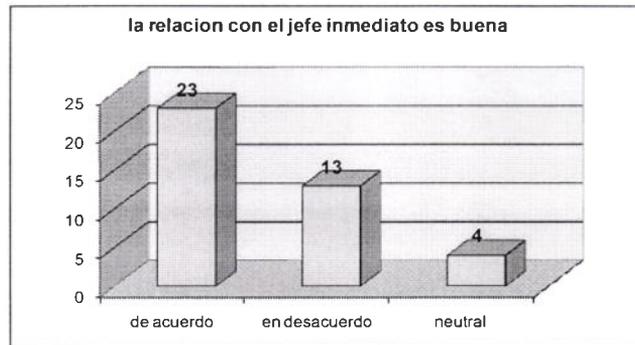
David C. McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como necesidades de poder (n/POD), necesidad de asociación (n/ASO) y necesidad de logro (n/LOG). Se han efectuado ya numerosas investigaciones sobre métodos de prueba de individuos en relación con estos tres tipos de necesidades, además de lo cual el propio McClelland y sus colaboradores han abundado en sus investigaciones, en particular sobre la necesidad de logro.

Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

1. Necesidad de poder:

McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

Grafica No. 26



Fuente: Investigación de campo trabajadores Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los estudios en general encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo, amigable y ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés en ellos. Los resultados dieron como una relación buena con el supervisor, aunque los que pusieron en desacuerdo se debe a que ven como malo el ser exigente, algo que no puede interpretarse de esa manera sobre todo cuando el trato es cálido, comprensivo y accesible algo que la mayoría reconoce en su jefe inmediato.

2. Necesidades de asociación:

Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de interacciones amigables con los demás.

3. Necesidad de logro:

Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener retroalimentación específica y expedita sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar largas jornadas, no se preocupan en exceso por el fracaso en caso de que este ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.

3.7.10 Un enfoque de sistemas y contingencia de la motivación:

El análisis realizado hasta aquí acerca de teorías, investigaciones y aplicaciones demuestra que la motivación debe ser considerada desde un punto de vista de sistemas y contingencia. Dada la complejidad que implica motivar a individuos dotados de una gran personalidad propia y en diferentes situaciones, se corre el riesgo de fracasar en caso de aplicar un motivador, o grupo de motivadores, sin tomar en cuenta estas variables. La conducta humana no es una cuestión sencilla; se le debe considerar más bien como un sistema de variables e interacciones, uno cuyos elementos más importantes son los factores de motivación.

Conclusiones

La investigación realizada al Restaurante Pollo Frito Albamar (tobogán) del departamento de Quetzaltenango, ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

1. A nivel general la satisfacción laboral en la empresa es buena, sin embargo existen áreas específicas en las que hay insatisfacción laboral como lo son: incentivos y recompensas, oportunidades de ascenso, la participación para expresar sus opiniones, el salario, el horario, las vacaciones, el tiempo de descanso y el reconocimiento.
2. No existe un programa de incentivos que llene todos los requisitos como lo son: comprensible, medible, definido, estable y apreciado por los colaboradores.
3. Implementar un programa de incentivos tomando como base los incentivos otorgados y enriquecerlo con las propuestas que se hacen en este estudio.
4. Aprovechar todas las fortalezas que tiene la empresa para canalizar los incentivos.

Capítulo IV

Propuesta

Modelo de un plan de incentivos para el personal del Restaurante Albamar Tobogán Quetzaltenango.

4.1 Justificación:

El salario es la fórmula tradicional de retribuir económicamente a un empleado por su actividad laboral, pero puede no bastar, por muy alto que sea, para tener un equipo motivado; por eso es importante que toda empresa cuente con un plan de incentivos. Este plan es la forma de retribución variable más empleada por las empresas para estimular entre sus colaboradores conductas que lleven al logro de metas individuales u organizacionales que estén por encima de las responsabilidades laborales normales.

En tal sentido, son muchos los factores que inciden sobre el personal o recurso humano, primeramente porque el hombre presenta algunas características en su comportamiento organizacional, tales como pro-actividad, socialización, manifestación de necesidades, para ello percibe, evalúa, piensa, elige, y manifiesta capacidades, en fin, es un ser complejo. Aunado a esto, existen diferencias entre los objetivos empresariales e individuales, los cuales deben armonizarse para lograr el éxito. Al respecto Chiavenato (2000) refiere: Por un lado, las instituciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos, y por medio de ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad,

satisfacción de los clientes, reducción de costos, etc), Los individuos pretenden alcanzar salarios, beneficios, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional (p. 19) . En efecto, los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por ésta a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental en la relación de trabajo.

Ante la presión del costo de la vida y los índices inflacionarios, las organizaciones se han visto en la necesidad de establecer planes o programas de incentivos para compensar a sus trabajadores, estos planes deben estar enmarcados dentro de la política salarial de la empresa, que es definida por Chiavenato (2000) como “el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que respecta a la remuneración de sus empleados” (p. 414).

Los programas de incentivos dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al colaborador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

Por consiguiente, el objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación. Chiavenato (2000), señala que éstos “deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores “(p. 446). De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven

fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma.

4.2 Objetivos Generales:

- Lograr la satisfacción laboral de los colaboradores por medio de incentivos y así alcanzar de forma conjunta una mayor productividad en la organización.

4.2.1 Objetivo Específico:

- Identificar los colaboradores de alto desempeño para poderlos incentivar.
- Identificar los distintos incentivos anuales para aplicarlos dentro de la organización.

4.3. Cobertura: Restaurante Albamar Tobogan

4.4. Beneficios:

- Satisfacción laboral
- Personal motivado

4.5 . Beneficiarios:

- Personal
- Propietarios

4.6 Fundamento teórico ¹¹

Lograr los planes o programas en una institución pública o privada es el reto que día a día enfrentan la gerencia de recursos humanos, que trabajan en un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas, contratos colectivos, convenios, cuyo cumplimiento escapa de sus manos.

El primer paso es dar a conocer a todos los colaboradores, además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución. Sin embargo, el cumplimiento del plan de incentivos va a depender de una serie de criterios, como son:

1. Costo del programa
2. Capacidad de pago
3. Necesidades reales
4. Poder del sindicato
5. Relaciones públicas de la institución
6. Nivel de responsabilidad social
7. Reacción de la fuerza laboral.

Principios que deben cumplirse para hacer factible un plan de incentivos

- Principio del retorno de la inversión: No se puede ofrecer ningún incentivo si el mismo no traerá a cambio incrementos en el rendimiento y eficiencia de la institución. En una economía

¹¹ Jaime Raristary

de iniciativa privada, el principio básico orientador plantea que no debe concederse voluntariamente ningún beneficio al colaborador, a menos que, como retorno para la organización, haya rendimiento en términos de productividad y moral por parte del empleado. No obstante, la organización necesita controlar los costos de los beneficios y ser capaz de proyectar algunos costos. En consecuencia, todo beneficio debe contribuir a la organización, de manera que sea igual a los costos, por lo menos, los reduzca o los compense al producir algún retorno.

- Principio de la responsabilidad mutua:

El éxito del plan de incentivos dependerá del principio de la responsabilidad mutua: de la inversión de la institución en beneficio de la fuerza laboral y los beneficios que ésta dará a la institución reflejada en rendimiento y productividad. El costo de los beneficios sociales debe ser de responsabilidad mutua, es decir, los costos de los beneficios deben compartirse entre la organización y los empleados beneficiados o, por lo menos, la concesión de un beneficio debe reposar en la solidaridad de las partes involucradas.

Una relación humana más profunda puede mantenerse sólo cuando las dos partes desean y son capaces de hacer más de lo que los requisitos mínimos señalan. La responsabilidad mutua es la característica de las personas que cooperan entre sí para alcanzar un propósito del grupo. Como los incentivos son complementos lógicos de los requisitos de trabajo, la empresa tiene derecho a esperar estándares más elevados de eficiencia de los empleados.

- Otros principios: Existen otros que sirven como criterio para el desempeño;
- a. Los beneficios otorgados a los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.
 - b. Los beneficios deben limitarse a las actividades en que el grupo es más eficiente.
 - c. El beneficio debe extenderse a la base más amplia posible de personas.
 - d. La concesión del beneficio no debe despertar connotaciones de paternalismo benevolente.
 - e. Los costos de los beneficios deben ser calculables y deben tener una financiación sólida y garantizada para evitar implicaciones políticas. En este contexto, todo plan de servicios y beneficios sociales deberá cumplir los siguientes requisitos:
 - a. Ser ventajoso a largo plazo, tanto para la organización como para los empleados.
 - b. Ser aplicable sobre bases económico-financieras que puedan sustentarse.
 - c. Ser planeado y costado entre la organización y los empleados, en lo referente a tiempo, dinero, tareas y, en especial, a la administración de los servicios.
 - El costo calculado del plan de incentivos debe tener una base financiera sólida que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales y políticos.

4.7 Programa

De incentivos anual para el personal del restaurante Albamar Tobogán Quetzaltenango

FECHA	INCENTIVO	DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN	RESPONSABLE
Lunes y miércoles de la semana	Servicio de cafetería y Restaurante.	Por la mañana: un chuchito, empanada o enchilada con café, por la tarde un pan con café.	Para todos los colaboradores.	Auxiliar del supervisor.
Los días viernes de cada semana.	Servicios de lavandería	Únicamente el uniforme de la empresa	Ser supervisor, cajero, relacionista y anfitrión	Auxiliar del supervisor
1 vez cada inicio del mes	Participación en sugerencias para mejoras del departamento	Por departamento y de acuerdo a las necesidades.	Para todos los colaboradores	Supervisor
Para el mes de enero y noviembre	Actividades deportivas	Por restaurantes y fuera del horario de la empresa, podría utilizarse algún parqueo de la empresa para pintar la cancha.	Para todos los colaboradores	Jefe de personal.
Principios de enero y finales de abril y septiembre	Días de descanso adicionales	Programar en las fechas de menor movimiento, o que el trabajador acumule un día para cuando mas lo necesite.	Para todos los colaboradores.	Supervisor
Para mediados de enero	Ayuda educativa	2 niños máximo y solo los que estén en pre-primaria y primaria. Un promedio de Q. 125.00 cada uno.	Para los hijos de las madres solteras y que tengan un año de laborar en la empresa.	Jefe de personal.
Para Finales del mes de febrero	Planes de incentivos, con retribución variable, para equipos o grupos.	Es por departamentos, se toma como base el rendimiento de todo el año. Q. 500.00	El departamento que el semestre no tenga ningún reporte o queja.	Supervisor

Para finales de abril	Planes de compensación por reducción de costos	Los departamentos que manejan un presupuesto mensual y estén por debajo de ese presupuesto, lo ahorrado se les compense con un regalo al grupo.	Que no exceda lo presupuestado y que este en promedio al año anterior.	Contabilidad
Para finales de mayo	Planes de participación en las utilidades	Un 1% sobre utilidades distribuido entre el supervisor y los jefes de cada departamento.	Debe ser jefe o supervisor sin reportes o quejas constantes.	Jefe de personal y contabilidad
1 vez cada 2 meses	Bono por buen desempeño	En efectivo Q100.00 o algún regalo, o canasta básica. Para todos los trabajadores.	Cero errores y comenzar a tiempo sus tareas.	Supervisor
Cada semestre	Viajes (recreativos)	Incluye únicamente transporte. A los lugares que el trabajador desee conocer, dentro del país.	Para todo el personal que tenga 1 año de laborar. 1 viaje solo trabajadores y el otro con la familia.	Jefe de personal
Para diciembre y el aniversario de la empresa	Convivios	Incluye alimentación, regalos.	Para todos los trabajadores	Jefe de personal
1 vez al año en el mes de diciembre	Años de servicio	Botones de reconocimiento.	Que el tiempo de laborar sea cada 5 años.	Jefe de personal
Para el mes de diciembre	Reconocimientos	Darle como premio una noche en el Gran Kammel	Ser el colaborador distinguido del mes, según el jefe inmediato.	Jefe de personal
1 vez al año (para el convivio navideño de la empresa)	Bono de horas extras	Premios	El que tenga mas horas extras al año por departamento.	Jefe de personal, supervisor, contabilidad
Disponibilidad durante todo el año.	Servicios financieros	Prestamos para un año, menores de Q. 1,000.00	Que el tiempo de laborar sea de 3 años en adelante.	Jefe de personal

Durante todo el año.	Descuentos en productos	Del 25% o vales	Para todos los trabajadores.	Supervisor
Cuando sea la fecha de cumpleaños de los trabajadores.	Bono de cumpleaños	Pastel o regalo	Para todo el personal que tenga más de 3 meses de laborar.	Jefe de personal y supervisor.
Cuando se den las vacaciones Del personal.	Bonos vacacionales	Un 10% sobre sueldo	Que no tenga reportes o quejas en el año.	Jefe de personal y contabilidad.
Todos los días	Alimentación	Desayuno, Almuerzo, Cena. (según el caso lo amerite)	Para todos los colaboradores que estén laborando en el horario de comidas.	Auxiliar del supervisor.
Los días que se requiera	Pausas dentro de la jornada de trabajo	Proporcionar una hora de pausa dentro o fuera de la institución.	Para los colaboradores que de acuerdo al puesto sea flexible.	Supervisor

Nota: Elaborar una cartelera de información y divulgación de los incentivos, cumpleaños y aspectos sociales del personal, de forma mensual dependiendo los que se den en ese momento.

4.8 Presupuesto anual

Percoladora	Q. 1,200.00
Microondas	Q. 1,000.00
Refacción (Q. 2.00 costo por persona)	Q. 9,600.00
Servicios de lavandería	Q. 1,200.00
Actividades deportivas (trofeos y medallas)	Q. 1,200.00
Ayuda educativa	Q. 2,500.00
Planes de incentivos, con retribución	
Variable, para equipos o grupos	Q. 1,000.00
Planes de compensación por reducción de	
Costos	Q. 1,000.00
Bonos por buen desempeño	Q. 5,000.00
Viajes (recreativos)	Q. 5,000.00
Convivios	Q. 30,000.00
Años de servicio	Q. 2,500.00
Reconocimientos	Q. 1,250.00
Bono de horas extras	Q. 10,000.00
Servicios financieros	Q. 20,000.00
Bono de cumpleaños	Q. 6,500.00
Bonos vacacionales	<u>Q. 6,500.00</u>
Total	Q. 105,450.00

Recomendaciones

Finalizada la investigación se presentan las siguientes recomendaciones con el objetivo primordial de ayudar a mejorar el comportamiento actual del Restaurante Albamar Tobogán Quetzaltenango.

1. Que se implemente el plan de incentivos propuesto para el logro de los resultados deseados.
2. Que el departamento de recursos humanos fortalezca las relaciones con los colaboradores para que estas sean cercanas, fraternas y confiables.
3. Que el gerente de recursos humanos pueda guardar un equilibrio entre la parte patronal y la laboral, tomando en cuenta que él es el medio o la voz de los colaboradores ante la parte patronal
4. Que se diseñe un programa de capacitación y actualización permanente.
5. Que se elabore un manual de puestos en donde se incluya las funciones y características de cada puesto.

Referencias Bibliográficas

Dessler, G. (1997). Administración de personal. México: Pearson educación.

Dessler, G. (2001). Administración de personal. México: Pearson educación.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw-hill: Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Colombia : McGraw-hill Interamericana, S.A.

Huitz, E. (1998) . “Importancia de la implementación de incentivos para los trabajadores en la Empresa Industrial”,

Koontz, Harold (1993). Administración

Koontz H. y weihrich H. (2004). Administración. México: McGraw-hill Interamericana.

Maristary J. (2,000) Recursos Humanos. Buenos Aires.: Pearson Educación.

Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán

Rivera, C. (2002). “ Evaluación del desempeño del personal administrativo, distribución de recursos materiales y asignación del presupuesto en el centro universitario del suroccidente CUNSUROC”

Stephen R. Robbins. (2000). Administración

Stoner J. (1987). Administración. México: Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A.

Villatoro, O. (1998). “Importancia de la capacitación en el proceso de inducción para el personal nuevo en cooperativas”,

Werther, William B. (1995). Administración de personal y recursos humanos

Werther, William B. (2000). Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill.

Wexley (1990) . Administración

Anexos

Anexo I

Boleta de opinión

La presente boleta tiene fines puramente académicos, por lo que la información recabada en la misma es totalmente confidencial y servirá única y exclusivamente para la realización de una tesis denominada “Programa de incentivos y su repercusión con el nivel de motivación y satisfacción laboral”, de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Panamericana. Sírvase dar respuesta a las siguientes interrogantes con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

DIRIGIDA A: TRABAJADORES DE POLLO FRITO ALBAMAR TOBOGÁN

INSTRUCCIONES: A continuación se le pide que escriba una X en la respuesta correcta.

1. ¿La relación con su jefe inmediato es buena?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

2. ¿Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

3. ¿ Estoy motivado para realizar mi trabajo?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

4. ¿Su profesión tiene relación con su trabajo?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

5. ¿En general, las condiciones laborales en cuanto al salario son satisfactorias?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

6. . ¿En general, las condiciones laborales en cuanto al horario son satisfactorias?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

7. ¿ En general, las condiciones laborales en cuanto a las vacaciones son satisfactorias?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

8. En general, las condiciones laborales en cuanto al tiempo de descanso son satisfactorias?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

9. ¿En general, me siento satisfecho de estar en el puesto actual?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

10. ¿Me siento parte de esta institución?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

11. ¿Es habitual trabajar sobre una meta específica?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

12. ¿Recibe algún incentivo o recompensa en la empresa por el buen desempeño del trabajo.?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

13. ¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

14. ¿ Es habitual la colaboración con los compañeros para sacar adelante las tareas?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

15. ¿ La empresa me proporciona oportunidades de ascenso?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

16. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

17. ¿En general, el ambiente de trabajo en la empresa es bueno?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

18. ¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

19. ¿ Tenemos una adecuada coordinación con otras áreas de trabajo?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

20. ¿ Las condiciones ambientales de la unidad de trabajo (climatización, iluminación, decoración, ventilación...) son buenas?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

21. ¿ Las instalaciones de la unidad de trabajo (superficie, mobiliario, equipo técnico) facilitan mi trabajo?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

22. ¿ La empresa me ha proporcionado un manual para hacer mi trabajo?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

23. ¿ Recibo la información necesaria en cuanto al reglamento interno de trabajo?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

24. ¿ Las condiciones de trabajo de mi unidad son seguras?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

25. ¿ Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Neutral _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo II

Boleta de opinión

La presente boleta tiene fines puramente académicos, por lo que la información recabada en la misma es totalmente confidencial y servirá única y exclusivamente para la realización de una tesis denominada “Programa de incentivos y su repercusión con el nivel de motivación y satisfacción laboral”, de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Panamericana. Sírvase dar respuesta a las siguientes interrogantes con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

DIRIGIDA A: TRABAJADORES DE POLLO FRITO
ALBAMAR TOBOGÁN

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Sexo: Masculino _____

Femenino: _____

1. ¿Qué incentivos le ha otorgado la empresa hasta el día de hoy?

2. ¿ Si la empresa tuviera la oportunidad de incentivarlo de que forma le gustaría?

(asígnele el No. Mas alto a lo que desee mas, hasta llegar al No. Menor, de 1 a 6)

MONETARIO

- a. Años de servicio _____
- b. Bono por buen desempeño _____
- c. Viajes _____
- d. bono de cumpleaños _____
- e. bono vacacional _____
- f. Otros (especifique) _____

3. Incentivos no monetarios (asígnele el No. Más alto a lo que desee más, hasta llegar al No. Menor, de 1 a 9)

- a. días de descanso _____
- b. descuento en productos _____
- c. días de vacaciones en el hotel el gran Karmel _____
- d. Permiso para estudios _____
- e. Crédito en productos de consumo en abarroterías _____
- f. Reconocimiento de meritos _____
- g. Alimentación _____
- h. Contar con una tienda interna _____
- i. Facilitar prestamos _____

Anexo III

Evaluación integral restaurantes Albamar

- Historia: Los Esposos Martínez Alvarado, fundadores de la empresa Albamar, en los 80's crearon el primer restaurante ubicado en la calle Rodolfo robles ofreciendo a los clientes un único platillo con una única receta, el delicioso pollo frito, un restaurante muy exitoso debido a la cultura de servicio al cliente.

Para ello fue muy importante, sencillamente se enfocaron a las necesidades de los clientes, calidad de producto, un buen servicio y con prontitud. Con el tiempo se necesitó un nuevo restaurante con mayor comodidad y con nuevos servicios, ya que en Quetzaltenango la población crecía con rapidez, y éste fue el que está ubicado en la 4ta. Calle de la zona 3 de esta ciudad. Fue inaugurado ya con variedad de platillos para toda la familia, juegos para niños, un gigantesco tobogán, juegos infantiles, salón para quiebra de piñatas, salón para varios eventos sociales.

Los platillos que se introdujeron en el nuevo menú fueron varios, como: ensaladas, platos típicos, caldos, menús para niños o para refaccionar, comida italiana y la comida mexicana, como también variedad de carnes a la parrilla.

La empresa sigue teniendo éxito con el servicio personalizado que ofrece, se abrieron dos nuevos restaurantes en puntos estratégicos de la ciudad, uno en el parque a Centro América y otro a un costado del parque a Benito Juárez, y un pequeño en la terminal de buses extraurbanos de la ciudad.

Pollo frito Albamar inicia su expansión abriendo un túricentro con nuevos servicios, siempre dando todo de sí, calidad de producto, el mejor servicio personalizado, salones para convenciones y eventos sociales, juegos para niños. En el turicentro Albamar con los nuevos servicios para toda la familia o amigos cuentan con una piscina rodeada de plantas, juegos de ping pong, mesas de billar y futillos. No solo pueden ir a disfrutar con la familia y con los amigos, sino que también pueden descansar con el más reciente y lujoso hotel con que cuenta el turicentro Albamar, también con piscina privada para los huéspedes.

- Misión: Ofrecer por nuestra excelencia y variedad de comidas un 100% de satisfacción reflejado en nuestro servicio a todos nuestros consumidores. Para alcanzarlo nuestra empresa se ha consolidado con la fundación de seis sucursales todas con lineamientos éticos y morales, inculcando siempre el trabajo en equipo, todo orientado al servicio al cliente.
- Visión: Empresa líder en proporcionar el mejor servicio personalizado utilizando lo más avanzado en métodos de ventas para abarcar el mercado nacional con calidad, higiene y rapidez e ir más allá de las expectativas del cliente.
- Valores:
 1. el amor a Dios como un todo.
 2. La moral como principio básico.
 3. El orden y la limpieza.
 4. La integridad.
 5. La puntualidad.

6. La responsabilidad.
7. El deseo de superación.
8. El respeto a las leyes y el reglamento.
9. El respeto por el derecho de los demás.
10. Su amor al trabajo.
11. Su esfuerzo por la economía y acometimiento.

Anexo IV

FODA: Restaurante Albamar Tobogan

1. Departamento de Recursos Humanos:

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento del departamento de recursos humanos • Tecnología de punta • Lealtad del personal • Competitividad • Liderazgo • Estabilidad laboral • Valores espirituales 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de trabajo continuo • Ausencia de políticas salariales • La no aplicación de manuales • No existe manual de procedimientos • Baja cartera de proveedores • Ausencia de un programa de motivación e incentivos • Incumplimiento en el sistema de pagos en las fechas establecidas 	<ul style="list-style-type: none"> • La captación de mano de obra calificada • Salarios competitivos • Crecimiento en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado laboral • El incremento en la economía puede provocar que el personal siempre este buscando mejores salarios

1. Departamento de Finanzas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Solidez económica • Personal con lealtad • Tecnología de punta • Instalaciones modernas que cumplen los criterios de la ergonomía • Clima organizacional sano 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de un presupuesto puede afectar el retraso en el pago de sueldos a los colaboradores • Que solo en el Gerente General se centra todas las decisiones, lo que en un momento dado puede retrasar el trabajo • Ausencia de un programa de incentivos • Incremento en las funciones por crecimiento en la empresa • Falta de un sistema de control para poder evaluar las funciones de cada colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación mano de obra calificada • Salario competitivo • Expansión en el mercado • Desarrollo profesional • Equilibrar las funciones de los colaboradores para un mejor rendimiento y efectividad • Capacitación al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento en los informes en las fechas establecidas • multas • Salarios competitivos • Mercado laboral

3. Departamento Administrativo:

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución legal de la empresa • Estrategias de negocios • Solidez • Identificación con la filosofía empresarial • Experiencia y compromiso • Plan estratégico • Salarios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la información limitada • Duplicidad de funciones • Dificultad y retraso en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar algunas funciones a los jefes de cada departamento para no retrasar toma de decisiones • Distribuir bien el tiempo en que se puedan atender todas las necesidades de la empresa • Personal calificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Consecuencias en la toma de decisiones • Acumulación de trabajo • Incumplimiento de metas • Estrés en el trabajo

4. Infraestructura:

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones modernas y amplias • Departamento de mantenimiento • Iluminación y ventilación adecuada • Parque amplio • Buena ubicación • Fácil acceso • Recreación infantil 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de los salones • Ambientación de cada salón 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar un mejor servicio • El contar con instalaciones modernas permite montar varios eventos al mismo tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos de mantenimiento se pueden incrementar

