

**PROPUESTA DE UN PLAN DE INCENTIVOS Y BENEFICIOS PARA EL
HOTEL OFIHOTEL DE LA CIUDAD DE CALI**

KELY JOHANNA MURCIA GÓMEZ



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE INCENTIVOS Y BENEFICIOS PARA EL
HOTEL OFIHOTEL DE LA CIUDAD DE CALI**

KELY JOHANNA MURCIA GÓMEZ

**TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE CONSULTORÍA Y
ASESORÍA EMPRESARIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

ANDRÉS AZUERO



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015**

DEDICATORIA

A DIOS

Por sus infinitas bendiciones, por iluminarme y darme la sabiduría para continuar y no desistir en momentos difíciles, por permitir que este sueño se hiciera realidad y bendecirme para que lograra mis objetivos y metas tomada de su mano.

A MI MADRE

La mujer a quien le debo mi vida, por su ejemplo como mujer perseverante y luchadora, por su dedicación y complicidad en todo momento, por su entrega total y acompañamiento en este proyecto, porque sin su apoyo esto no hubiera sido posible.

A MI HIJO

Porque con su llegada, me dio ese impulso que necesitaba para terminar esta etapa, porque día a día se convirtió en mi mayor motivación por lograr ser una profesional y tener herramientas para brindarle un mejor futuro. La razón por la que todo cobra mayor sentido y por quien soy mejor cada día.

A MIS HERMANOS

Por su apoyo y palabras de aliento, por acompañar este proceso y estar presente cuando más los necesité.

A MIS SOBRINOS (AS)

Porque son personas maravillosas a las cuales quiero darles el mejor ejemplo. Porque me han permitido contribuir en su desarrollo como personas y han sido impulsores de mi desarrollo profesional.

A MIS ABUELOS

Por sus infaltables bendiciones, por sus palabras de aliento y motivación.

A MIS TIOS (AS) Y PRIMOS (AS)

Porque sé que siempre me desean lo mejor y como familia siempre serán un apoyo.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

La fuente de nuevos conocimientos que me permitieron enfrentar los desafíos de mi profesión. Por acogerme, instruirme y por el orgullo de poder decir que soy Univalluna

A MI DIRECTOR ANDRES RAMIRO AZUERO

Muchas gracias por creer en mí, por la paciencia demostrada en cada una de las asesorías que aclararon mis inquietudes y reforzaron la dedicación y empeño en este proyecto, agradezco su apoyo incondicional cuando más lo necesité, sus consejos, pero sobre todo por ser el guía perfecto que me permitió darle forma a este sueño. Es un admirable ser humano al que siempre le estaré agradecida. Sus apreciaciones me permitieron crecer como persona y como profesional.

A TODOS LOS PROFESORES

Que durante su paso por mi carrera me proporcionaron sus conocimientos y amistad, en especial al profesor Benjamín Betancourt, Fernando Cobo y Andrés Ramiro Azuero porque me enseñaron lo que significa la palabra profesionalismo.

A JUAN CARLOS GALVEZ, GERENTE DE OFIHOTEL

Por su apoyo y dedicación, por su acompañamiento durante este proyecto, por permitirme desarrollar mi proyecto en OfiHotel. Porque se convirtió en cómplice y promotor de este gran logro. Porque más que un jefe es un excelente líder, al que admiro y le estoy altamente agradecida.

A LOS COLABORADORES DE OFIHOTEL

Gracias por su apoyo y colaboración con la realización y culminación del presente estudio. No cabe duda que ustedes son el alma de OfiHotel. Una vez más, gracias.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

Por su acompañamiento durante toda esta etapa, por su apoyo y aliento en esos momentos difíciles y por sus sonrisas en momentos felices. Nos veremos en el camino.

CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS	8
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I:	12
1. EL PROBLEMA.....	12
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: ANTECEDENTES, DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 GENERAL.....	14
1.2.2 ESPECÍFICOS	14
1.3 JUSTIFICACION.....	14
1.4 METODOLOGÍA	16
1.4.1 Tipo de investigación.....	16
1.4.2 Los datos	17
1.4.3 Recolección de datos.....	17
1.4.4 Diseño de la muestra	18
1.4.5 Instrumentos de medición	18
1.4.6 Encuesta piloto.....	19
1.4.7 Estructura del cuestionario	19
1.4.8 Cuestionario	20
1.4.9 Análisis de las preguntas del cuestionario	23
CAPITULO II:	26
2. MARCO REFERENCIAL	26
2.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	26
2.1.1 Incentivos.....	26
2.1.1.1 Remuneración en el trabajo	26
2.1.1.2 Definición de incentivos	28
2.1.1.3 Clasificación de los incentivos	31
2.1.2 Beneficios	38
2.1.3 Motivación.....	40

2.1.4	Teorías motivacionales	41
2.1.5	Primeras teorías de motivación	41
2.1.5.1	Teoría de la Jerarquía de las Necesidades	41
2.1.5.2	Teoría de los factores de Herzberg.....	44
2.1.6	Teorías contemporáneas.....	45
2.1.7	Teoría de la ERC (Existencia, Revelación y Crecimiento).....	45
2.1.8	Teoría de las expectativas.....	47
2.1.9	Teoría de la Equidad	49
2.1.10	El Factor humano en la hotelería	51
2.1.10.1	Los recursos en las organizaciones.....	51
2.1.11	El servicio de alojamiento.....	54
2.1.12	Estructura básica de la operación hotelera.....	55
2.2	MARCO EMPRESARIAL.....	55
2.2.1	Misión	55
2.2.2	Visión.....	56
2.2.3	Número de Trabajadores.....	56
2.2.4	Productos y/ Servicios Ofrecidos por OfiHotel.....	56
2.2.5	Estructura de Operación OfiHotel.....	57
CAPITULO III:		59
3.	RESULTADOS.....	59
3.1	Análisis y descripción del sistema de compensación actual en OfiHotel.....	59
3.1.1	Caracterización del sistema de compensación actual del Hotel OfiHotel para el personal operativo.....	59
3.1.2	Aplicación de la encuesta para lograr identificar la percepción del personal operativo con relación a las necesidades y expectativas, lo cual responde al segundo objetivo específico planteado al inicio de este estudio.....	63
3.1.3	Análisis de la percepción de los empleados	78
3.1.4	Propuesta	78
3.2	Plan de acción.....	84
CAPITULO IV.....		87
4.	CONCLUSIONES.....	87

CAPITULO V.....	89
5. RECOMENDACIONES.....	89
6. BIBLIOGRAFIA.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

Figura 1 Teoría de las necesidades humanas de Maslow.....	42
Figura 2 Teoría de las expectativas	48
Figura 3 Versión básica de la teoría de las expectativas.....	49
Figura 4 Características del factor humano.....	53
Tabla 1 Factores de motivación e higiene	44
Tabla 2 Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Aldefer	47
Tabla 3 Teoría de la equidad.....	50
Tabla 4 Principales recursos de la organización.....	51
Tabla 5 División del área de gestión humana	60
Tabla 6 Compensación actual OfiHotel	62
Tabla 7 Necesidades que puede satisfacer un sistema de incentivos y beneficios en OfiHotel.....	75
Tabla 8 Expectativas que puede satisfacer un sistema de incentivos y beneficios en OfiHotel.....	76
Tabla 9 Propuesta de plan de incentivos y beneficios	79
Tabla 10 Plan de acción	85
Gráfica 1 Proceso de selección OfiHotel.....	61
Gráfica 2 Evaluación de la percepción de incentivos y beneficios por parte de los empleados de OfiHotel.....	63
Gráfica 3 Grado de satisfacción sobre los incentivos recibidos	64
Gráfica 4 Percepción de los empleados sobre si los incentivos actuales (si los hay) son suficientes	65
Gráfica 5 Conocimiento de los aspectos evaluados para otorgar incentivos	66
Gráfica 6 Percepción sobre si el desempeño es reconocido	67

Gráfica 7 Percepción de la influencia positiva del reconocimiento en el desempeño.....	68
Gráfica 8 Percepción de la importancia que tiene el reconocimiento del esfuerzo a través de incentivos.....	69
Gráfica 9 Aspectos a tener en cuenta para otorgar incentivos	70
Gráfica 10 Grado de importancia de cada incentivo o beneficio.....	71
Gráfica 11 Reconocimiento de las herramientas brindadas por OfiHotel para prestar un servicio de calidad	72
Gráfica 12 Percepción acerca de la motivación que genera o no la capacitación en el colaborador	73

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, se llevó a cabo a través de un plan de trabajo y un diagnóstico, el cual proporcionó la información para su desarrollo.

Dentro de este documento se muestra como los incentivos y beneficios son una relación de intercambio o retribución del trabajo, que puede ser o no de carácter financiero. Las compensaciones financieras directas, retribuyen el trabajo ejecutado en forma de sueldos o incentivos. Las indirectas son también conocidas como beneficios y se otorgan hasta por el solo hecho de pertenecer a la empresa.

Se lograrán entender los sistemas de incentivos y beneficios de las organizaciones y como estas juegan un papel muy importante tanto desde el punto de vista organizacional como individual. Normalmente para la organización representa un costo, mientras que para las personas representa un ingreso. Relacionar los intereses de ambos es un proceso necesario si se quiere que la retribución se convierta en una herramienta de gestión eficaz.

En esta investigación se estudian los aspectos que se deben tener en cuenta al momento de tomar decisiones relacionadas con incentivos o beneficios, así como a tener en cuenta los intereses individuales; ya que lo que para una persona es muy importante para otra puede ser irrelevante, la forma de retribución puede ser aceptada por unos y rechazada por otros.

Con esto se quiere dar a entender la dificultad que tiene el diseño y la gestión de un sistema de beneficios e incentivos y su utilización para influenciar actitudes y comportamientos de las personas en su trabajo.

No es fácil establecer un sistema salarial o de compensación en el cual el rubro remuneración se convierta en una auténtica inversión para la compañía, encaminada a mejorar la productividad empresarial bajo los conceptos de consistencia y equidad interna y competitividad externa guiados por la misión, estrategia y objetivos de la organización.

Las compensaciones hacen parte de la estructura de costos totales de la producción; por eso su planificación, control y coordinación constituyen un pilar para las gestiones financieras, productivas y de mercados.

La organización debe estar en capacidad de entender y diseñar un sistema que le permita convertir el plan de incentivos y beneficios por resultados, de un gasto a una inversión productiva.

Para obtener la información y poder trabajar con ella se realizaron entrevistas a todas las personas del área operativa y al gerente como tal.

A lo largo del documento se puede entender el problema que se plantea, posteriormente el estudio realizado y al terminar unos resultados los cuales van acompañados del plan de acción y ejecución para la empresa objeto de estudio.

CAPITULO I:

1. EL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: ANTECEDENTES, DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN

Teniendo en cuenta que el personal operativo de un hotel está en relación constante con los huéspedes y/o clientes y tienen a su cargo la labor más importante que puede brindar el hotel; el servicio, y que por esta razón se consideran parte fundamental de lo que el hotel refleja hacia el ambiente externo, se requiere conocer el punto de vista del personal operativo al identificar su inclinación respecto a la importancia y preferencia de los incentivos, los cuales coadyuvan a la motivación y desempeño de sus actividades.

Hoy en día las personas son consideradas la base primordial de una organización o empresa¹ al valorar sus conocimientos y habilidades que constituyen el factor clave para su funcionamiento y desarrollo. Uno de los aspectos que justifica lo expresado en el párrafo anterior, es el involucramiento del factor humano en la obtención de los objetivos² que la organización persigue. Tal como lo indica Robbins (1999)³, al definir a la empresa como “una unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes”. Por lo tanto, si una organización desea alcanzar sus propósitos, necesitará coordinar sus actividades a través de la administración de capital y el trabajo, a fin de producir bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades que continuamente la sociedad demanda, (Münch y García, 2005)⁴.

Por otra parte, autores como Mercado (1990)⁵ y Münch y García (2005)⁶, coinciden al nombrar Los objetivos particulares que pretende obtener la empresa: de servicios, económicos y sociales. Por lo general, el primer objetivo, involucra la satisfacción de necesidades de los consumidores a través de sus productos o servicios. El objetivo económico, menciona que una organización se establece con el fin de lograr beneficios monetarios;

¹ La organización o empresa, son términos similares que se utilizan para definir el espacio integrado por personas que desarrollan funciones específicas, orientadas al objetivo general de la institución (Chiavenato, 2000)

² Los objetivos indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado, asimismo, proporcionan las pautas o directrices básicas para dirigir sus esfuerzos y recursos (Münch y García, 2005)

³ ROBBINS Stephen. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8ª ed. México: Prentice Hall, pp 816

⁴ MÜNCH Lourdes, GARCÍA José (2005) *Fundamentos de Administración*. 6ª ed, México: Trillas, pp 246

⁵ MERCADO Ernesto, (1990). *Administración aplicada: teoría y práctica*. 1ª ed, México: Limusa, pp 543

⁶ MÜNCH Lourdes, GARCÍA José (2005) *Fundamentos de Administración*. 6ª ed, México: Trillas, pp 99

implica la realización de inversiones, liquidación de intereses sobre préstamos y la reinversión para la obtención de utilidades que garanticen el desarrollo de la empresa. Los objetivos antes mencionados, a veces se estipulan o enuncian de modo ambiguo y poco formal, por esta situación, es preferible que se delimiten con suma claridad y se señalen por escrito para que en la práctica, los administradores logren alcanzarlos. Las organizaciones en que surge la remuneración por incentivos son generalmente aquellas que cuentan con una cultura de excelencia, del logro y con un estilo gerencial participativo y de gran capacidad técnica. (Mercado 1990)⁷ y (Münch y García 2005)⁸

En OfiHotel, hasta la fecha de inicio de este estudio no cuenta con un plan de incentivos y beneficios definido. No se tiene en cuenta que los incentivos refuerzan el concepto de equidad interna, de manera que quienes más aportan a la organización deben ser justamente recompensados; todos los empleados, así desempeñen un mismo puesto de trabajo, contribuyen con diferente nivel de eficacia a los objetivos de la empresa; un mejor nivel de rendimiento individual o del equipo de trabajo, repercutirá en el rendimiento global del hotel; por tanto resulta también equitativo que el OfiHotel retribuya el mayor resultado efectivo.

Los incentivos se enfocan en uno de los aspectos primordiales para el éxito empresarial; el personal y su rendimiento. Tradicionalmente, esta relación había sido recompensada solo en el nivel ejecutivo o en el personal de ventas y en el personal que trabaja a destajo. Esto ha cambiado debido a que el talento humano que constituye la empresa debe buscar el nivel de excelencia en productividad, calidad, flexibilidad e innovación; siendo imperioso involucrarlo con la estrategia y objetivos de la empresa.

En OfiHotel se logra percibir que los empleados al recibir solo una asignación básica se conforman con cumplir solo con los criterios de desempeño establecidos en la descripción del puesto de trabajo. Por eso el primer paso para establecer un sistema de incentivos es reunir información sobre el tipo de recompensa que los empleados de OfiHotel aspiran a recibir por su trabajo y la forma como perciben la probabilidad de obtenerla con base en su esfuerzo. Lo fundamental de un sistema de incentivos está dado por la importancia que asigna el trabajador al dinero o a lo que sea que reciban a cambio por un mayor esfuerzo, aunque este no sea el único mecanismo de motivación.

⁷MERCADO Ernesto, (1990). *Administración aplicada: teoría y práctica*. 1ª ed, México: Limusa, pp 543

⁸MÜNCH Lourdes, GARCÍA José (2005) *Fundamentos de Administración*. 6ª ed, México: Trillas, pp156

FORMULACION

Por lo antes expuesto, la pregunta que guía el presente estudio es la siguiente: ¿Cuáles deben ser las características de un plan de incentivos y beneficios que tome en cuenta las necesidades que demanda el personal operativo del Hotel OfiHotel?

Ahora bien, se responde con la siguiente hipótesis general: Se debe implementar un plan de incentivos y beneficios que se ajuste a las necesidades que demanda el personal operativo, de tal forma que influya en su desempeño.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 GENERAL

Diseñar una propuesta de plan de incentivos y beneficios para el personal operativo del Hotel OfiHotel, para ser aplicado entre junio de 2015 y junio de 2016.

1.2.2 ESPECÍFICOS

Caracterización del sistema de compensación a junio de 2014 del Hotel OfiHotel para el personal operativo

Identificar la percepción del personal operativo con relación a las necesidades y expectativas

Diseñar un plan de acción para la implementación del plan de incentivos y beneficios del personal operativo

1.3 JUSTIFICACION

El presente trabajo de grado nace de la necesidad que tiene el hotel OfiHotel de crear e implementar un plan de incentivos adecuado que permita mejorar el desempeño laboral, la satisfacción de sus empleados y el cumplimiento de metas en corto tiempo. Minimizando las pérdidas de tiempo, mejorando los estándares de servicio y optimizando procedimientos. Después de analizar detalladamente el sistema de compensación actual, se detectaron varias situaciones; algunas personas perciben de forma equivocada ciertas acciones de la gerencia como incentivos o beneficios, no se tiene definido un plan de incentivos y beneficios para el personal operativo del hotel, no se tiene claridad sobre los aspectos que podrían ser evaluados para generar un incentivo que mejore el desempeño y el cumplimiento de tareas en corto tiempo.

Idalberto Chiavenato⁹ en su libro Administración de Recursos Humanos plantea: La remuneración fija fue un producto de comienzos del siglo XX para recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los empleados. En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneración flexible y variable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas. No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro

La empresa estudiada; OfiHotel, pertenece al Sector terciario de la economía colombiana, es decir al sector Servicios, exactamente al Turismo. Para el sector hotelero este es un aspecto que está tomando cada vez mayor importancia ya que el servicio es su principal objetivo y para lograrlo se requiere que todo el personal esté dispuesto a brindar lo mejor de sí mismo, es un sector en el cual el cliente es muy exigente y le gusta sentirse bien atendido, le gusta sentirse importante, sin embargo, muchos hoteles fallan en esto, una mala cara, una mala respuesta o un acto que pueda mostrar desinterés en las personas pueden afectar inmensamente la imagen del hotel y por consiguiente los ingresos del mismo. Teniendo en cuenta que todos los planes de incentivos para los empleados tienen propósitos o metas similares, es importante resaltar que para el caso de estudio primero se trata de estimular conductas que lleven al logro de metas individuales u organizacionales que estén significativamente por encima y más allá de las responsabilidades laborales normales.

La industria hotelera es una parte importante de la industria del turismo a nivel mundial y sus empleados juegan un papel clave en el suministro del servicio a sus clientes. Un excelente servicio proporcionado por los empleados puede crear experiencias positivas duraderas para los clientes. En el actual mundo globalizado, la motivación de los empleados parece ser la clave para el éxito de cualquier negocio y especialmente en la hotelería.

Como líder, el gerente de OfiHotel debe entender cómo cada tipo de motivación afecta el rendimiento de los empleados. También es importante tener en cuenta cómo utilizar la motivación para mejorar el rendimiento general del negocio hotelero. La motivación por lo general se manifiesta a través del rendimiento de los empleados en cualquier organización y esta a su vez puede surgir como respuesta a un plan de incentivos propuesto por la compañía.

⁹ CHIAVENATO Idalberto, (2000). Administración de recursos humanos, 5ª ed, Colombia: Mc Graw-Hill, pp 699

La realización de este trabajo permite definir el plan de incentivos para el personal operativo de OfiHotel.

Es importante mencionar que la gerencia del hotel manifiesta que existe la necesidad de crear un plan de incentivos que permita reconocer al empleado e incentivar su desempeño. Así mismo ha manifestado su disposición para la creación e implementación de un plan de incentivos y su interés en que el desarrollo y resultado de este estudio sea aplicado a la organización OfiHotel.

1.4 METODOLOGÍA

“La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar los resultados y de presentar posibles soluciones al problema que nos llevará a la toma de decisiones” (Zorrilla y Torres 1997)¹⁰.

En este estudio, la metodología está orientada a la búsqueda de herramientas que permitan proponer un plan de incentivos y beneficios para el personal operativo del hotel OfiHotel.

1.4.1 Tipo de investigación

Se determina que el tipo de investigación que se ajusta a este estudio es la descriptiva que es “aquella que busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, 1989)¹¹.

Se elige descriptiva porque se requiere obtener información que permita la formulación de preguntas importantes para la obtención de datos que se necesitan conocer del personal operativo que labora para el hotel OfiHotel. Posteriormente se analiza la información obtenida con base en los objetivos.

La investigación llevada a cabo en este estudio tiene las características para considerarse un experimento, ya que en este tipo de diseños “los sujetos no se asignan al azar ni se emparejan, porque tales grupos ya existen (grupos intactos)” (Hernández Sampieri, 1991)¹².

¹⁰ ZORRILLA Santiago, TORRES Diego, (1997) *Metodología de la Investigación* Colombia: Mc Graw-Hill, pp 79

¹¹ DANHKE Gordon, (1989) *Investigación descriptiva*. México: Mc Graw-Hill, pp 76

¹² HERNANDEZ SAMPIERI Roberto (1991) *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw-Hill, pp 258

Los grupos intactos “son aquellos en donde el conjunto de sujetos no se asignan de manera aleatoria, sino que ya estaban formados antes del experimento (Hernández Sampieri, 1991 p. 256)¹³.

1.4.2 Los datos

Las fuentes de datos suelen ser de dos tipos:

Los datos primarios “son los datos que desarrolla el investigador con el propósito específico de dirigirlos al problema de investigación” (Malhotra, 1997)¹⁴.

Los datos primarios tienen la característica de ser prolongada su recopilación, su costo suele ser alto, y el proceso de obtención de los mismos suele ser de mucha participación.

Para este estudio los datos primarios pueden ser entrevistas con el gerente o encuestas a personas que laboran para el hotel.

Los datos secundarios “son los que se recopilan para propósitos distintos del problema que se resuelve” (Malhotra, 1997)¹⁵.

Este tipo de datos se localizan de manera rápida y económica, de acuerdo con Malhotra (1997)¹⁶

Para los datos secundarios se acude a tesis existentes en la Universidad del Valle, libros de gestión humana específicamente los de Idalberto Chiavenato entre otros.

1.4.3 Recolección de datos

Para esta investigación una parte importante de los datos primarios se obtuvieron de la aplicación de encuestas a los empleados del hotel OfiHotel. La finalidad de la recolección de los datos, es aportar información verídica, oportuna y de relevancia para la elaboración de propuestas o sugerencias de mejora como objetivo de esta investigación.

De acuerdo con Hernández y coautores (1991)¹⁷ la recolección de los datos implica tres actividades relacionadas entre sí:

¹³ HERNANDEZ SAMPIERI Roberto (1991) *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw-Hill, pp 256

¹⁴ MALHOTRA Naresh (1997) *Investigación de mercados*. México: Pearson, pp 117

¹⁵ MALHOTRA Naresh (1997) *Investigación de mercados*. México: Pearson, pp 118

¹⁶ MALHOTRA Naresh (1997) *Investigación de mercados*. México: Pearson, pp 118

- Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos entre los disponibles en el área de estudio en la cual se inserte a esta investigación, o desarrollar uno, el instrumento debe de ser válido y confiable, de lo contrario no puede ser una base para analizar los resultados.
- Aplicar este instrumento para recolectar los datos. Es decir, obtener observaciones, registros o mediciones de variables, sucesos, contextos, categorías u objetos que resulten de interés para este estudio.
- Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente.

1.4.4 Diseño de la muestra

Es importante definir primero que una población “es el conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características, y forman el universo para el propósito del problema” (Malhotra 1997)¹⁸.

Tomando en cuenta las necesidades de esta investigación y habiendo estudiado los diversos métodos de medición, se ha determinado que la encuesta es lo más apropiado.

1.4.5 Instrumentos de medición

De acuerdo con Malhotra (1997)¹⁹ el cuestionario suele tener tres objetivos:

- Primero hay que traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los entrevistados puedan contestar.
- Como paso segundo, la encuesta debe levantar la moral, motivar y alentar al entrevistado para que participe en la entrevista, coopere y la termine, ya que las entrevistas incompletas pueden ser limitantes.
- Como último punto, la encuesta debe minimizar el error de las respuestas, ya que puede ser una fuente errónea de información en las respuestas.
- Para esta investigación determinamos que la encuesta es el medio más adecuado para la obtención de la información.

La encuesta está compuesta por trece (13) preguntas perfectamente claras y dirigidas a obtener información verídica, oportuna y relevante para la resolución del problema originalmente planteado.

¹⁷ HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, BAPTISTA LUCIO Pilar (1991) *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw-Hill, pp 344

¹⁸ MALHOTRA Naresh (1997) *Investigación de mercados*. México: Pearson, pp 359

¹⁹ MALHOTRA Naresh (1997) *Investigación de mercados*. México: Pearson, pp 360

La encuestase compone por preguntas estructuradas “son las que especifican en forma previa el grupo de alternativas de respuesta y el formato de las respuestas. Una pregunta estructurada puede ser de opción múltiple dicotómica o de escala” (Malhotra 1997)²⁰.

Una de las herramientas que se utiliza en este estudio es la escala de Likert²¹, que lleva el nombre de su creador Rensis Likert y que explica que “es una escala de clasificación que pide a los entrevistados que indiquen un grado de acuerdo o desacuerdo” (Malhotra 1997)²², por lo regular una escala de Likert tiene cinco categorías de respuesta.

Existen dentro del cuestionario preguntas cerradas, con opciones de respuesta si y no, y en algunos casos las opciones de respuesta son hasta de tres opciones.

1.4.6 Encuesta piloto

La encuesta piloto es el cuestionario previo al definitivo, que permite detectar posibles errores o fallas en la estructura o planteamiento de las preguntas que conforman el cuestionario, de la misma manera permitió agregar o quitar preguntas que faltasen o que estuvieran de más.

La aplicación del cuestionario piloto que constaba de once (11) preguntas, se aplicó a dos (2) personas seleccionadas al azar.

Posteriormente se determinó hacer algunas modificaciones y definir la encuesta final compuesta por trece (13) preguntas.

1.4.7 Estructura del cuestionario

La encuesta aplicada para esta investigación consta de 3 partes:

1. **Información básica:** Esta parte permite que el encuestado entienda porque se está haciendo el estudio y se le da una breve explicación de lo que significa la palabra “incentivos” que es el tema de la investigación.
2. **Condiciones y experiencia vivida:** Son 5 preguntas que permiten conocer lo que el colaborador percibe actualmente en OfiHotel y la valoración que le da a los incentivos en su desempeño laboral.
3. **Expectativas:** Son 8preguntas en las que se logra conocer lo que para cada funcionario es importante y medir cuales son los incentivos que considera importantes para sí mismo.

²⁰ MALHOTRA Naresh (1997) *Investigación de mercados*. México: Pearson, pp 330

²¹ Escala Psicométrica utilizada normalmente en cuestionarios, y es la escala más amplia de uso en encuestas de investigación

²² MALHOTRA Naresh (1997) *Investigación de mercados*. México: Pearson, pp 392

1.4.8 Cuestionario

ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA APLICADA AL HOTEL CASO DE ESTUDIO

Con el objetivo de investigar los diferentes tipos de incentivos o beneficios otorgados al personal operativo del Hotel OfiHotel. Le solicitamos su valiosa colaboración para que nos brinde su punto de vista sobre los siguientes aspectos de la compañía.

Le recordamos que sus respuestas serán utilizadas con fines de estudio y serán totalmente anónimas.

Instrucciones: Señale la respuesta que considere correcta con una X y/o complete los espacios vacíos.

Incentivo: *“Premio o gratificación económica o en especie que se le ofrece a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en una acción o en una actividad”.*

1. En el tiempo que tiene laborando, ¿OfiHotel le ha otorgado algún tipo de incentivo o beneficio por su desempeño?

SI ☐ NO ☐

Porque: _____

Si la respuesta ha sido afirmativa; cual fue la recompensa:

Si la respuesta es negativa por favor continúe en la pregunta número 4.

2. ¿Usted está satisfecho con los tipos de beneficios que le brinda el hotel?

Muy satisfecho	()
Satisfecho	()
Poco satisfecho	()
Nada satisfecho	()

3. ¿Cree usted que son suficientes los incentivos o beneficios que otorga el hotel por su trabajo?

SI ☐ NO ☐

4. ¿Conoce que criterios o aspectos de su trabajo son evaluados para otorgarle algún tipo de incentivo o beneficio?

SI ☐ NO ☐

5. ¿Siente usted que desempeña bien sus labores y su esfuerzo no le es reconocido?

- Con mucha frecuencia ()
- En ocasiones ()
- Indiferente ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

6. El reconocimiento de su trabajo por parte de la empresa influye positivamente en su desempeño.

- Total mente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

7. Para usted. El hecho de que reconozcan su esfuerzo a través de los incentivos es:

- Muy importante ()
- Importante ()
- Indiferente ()
- No muy importante ()

- Sin importancia alguna ()

8. De la siguiente lista, seleccione 3 aspectos que considera que deben ser evaluados para otorgarle un incentivo:

- Puntualidad y asistencia ()
- Antigüedad en el puesto ()
- Servicio al huésped ()
- Iniciativa ()
- Colaboración con compañeros ()
- Aspecto personal ()
- Metas cumplidas en corto tiempo ()

Otros: _____

9. De los siguientes incentivos o beneficios, ordene del 1 al 11 los que considera de mayor o menor importancia para el desempeño de sus funciones (1 mayor importancia, 11 Menor importancia)

- a. Comisiones ☐
- b. Bonos ☐
- c. Reconocimientos en publico
Por su labor (colaborador del mes,
cuadro de honor, diplomas) ☐
- d. Oportunidad de ascender de puesto ☐
- e. Aumento económico por desempeño ☐
- f. Participar en la toma de decisiones ☐
- g. Premios (Viajes, electrodomésticos, etc) ☐
- h. Eventos organizados por el hotel (fiestas,
torneos deportivos, etc) ☐
- i. Horarios flexibles ☐
- j. Invitaciones por parte de sus supervisores ☐
- k. Reparto de utilidades al final de año ☐

Otros: _____

10. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para proporcionar un servicio de calidad?

SI ☐ NO ☐

11. ¿Considera que la capacitación proporcionada es un motivante para su desarrollo personal? (Marque con una X, solo una opción)

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

12. ¿Qué necesidades personales podrían ser satisfechas por un sistema de beneficios y beneficios diseñado por OfiHotel para sus empleados?

13. ¿Qué expectativas podrían ser satisfechas por OfiHotel en el tema de incentivos o beneficios?

Muchas gracias por su colaboración!

1.4.9 Análisis de las preguntas del cuestionario

Condiciones y experiencia vivida

Es la primera parte de la encuesta y pretende mostrar por qué las personas me comentarios.

Con la pregunta 1, se pudo saber si el empleado, en el tiempo que lleva laborando en OfiHotel, ha recibido algún tipo de incentivo o recompensa por su desempeño.

Con la pregunta 2, se logra conocer el grado de satisfacción que le brindan los tipos de incentivos que ha recibido de OfiHotel. Esta pregunta la respondieron solo las personas que contestaron de forma afirmativa en la primera.

Con la pregunta número 3, se indaga si para los colaboradores son suficientes o no los incentivos que brinda OfiHotel. Esta pregunta la respondieron solo las personas que contestaron de forma afirmativa en la primera.

Con la pregunta número 4, se logra saber si los empleados conocen los aspectos que son evaluados para otorgarle un incentivo o recompensa.

Con la pregunta número 5, se logra determinar si el empleado siente que desempeña bien sus labores pero su esfuerzo no es reconocido.

Expectativas

Con la pregunta número 6, se indaga si el empleado considera que el reconocimiento de su trabajo puede influir positivamente en su desempeño.

Con la pregunta número 7, se determina la importancia que tiene para los colaboradores el hecho de que le reconozcan su trabajo a través de incentivos.

Con la pregunta número 8, se muestra un listado de aspectos que el empleado considera deberían ser tenidos en cuenta para otorgarle un incentivo, se pide que seleccione 3 de 7 opciones.

Con la pregunta número 9, igualmente se muestra un listado, en este caso de incentivos o beneficios, con el cual se logra determinar cuál es el grado de importancia en una escala de 1 a 11.

Con la pregunta número 10, se indaga si el empleado cuenta con las herramientas necesarias para brindar un servicio de calidad.

Con la pregunta número 11, se conoce si la capacitación es un motivante para el desarrollo personal de los empleados.

Con la pregunta número 12, se logra conocer en una pregunta abierta, las necesidades personales que podrían ser satisfechas por un sistema y beneficios diseñados por OfiHotel para sus empleados.

Con la pregunta número 13, en una pregunta abierta se puede notar las expectativas que los empleados consideran podrían ser satisfechas por OfiHotel a través de un sistema incentivos y beneficios.

Muestra: Este cuestionario fue aplicado a 12 empleados del hotel OfiHotel.

CAPITULO II:

2. MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo se realizan algunas revisiones bibliográficas con la finalidad de recopilar información de previas investigaciones relacionadas con el tema a estudiar. teniendo en cuenta que las compensaciones son importantes para los colaboradores, ya que afecta de manera económica, psicológica y social al empleado, de forma que si la aplicación de las remuneraciones son no adecuadas pueden traer como consecuencia la insatisfacción de los trabajadores y como resultado final un bajo desempeño en sus funciones, afectando directamente la empresa, por tal razón es importante revisar cómo influye la motivación en el ámbito de trabajo y que por ende se les permita a los trabajadores aumentar su compromiso con la empresa, ya que esto se traduce en un mayor desempeño tanto a nivel individual como organizacional en el ambiente. Para poder diseñar un plan de incentivos y beneficios, es necesario conocer los aspectos que llevan a una persona a responder frente a los mismos. En este caso, hay que determinar qué motiva a una persona a realizar una acción y que estaría dispuesta a hacer si su desempeño fuera retribuido con un incentivo o beneficio.

Es por esto que para lograr entender la finalidad de este estudio, es necesario revisar y entender los conceptos de motivación, incentivos, beneficios, teorías de la motivación y de las expectativas, y conocer como el ser humano responde positivamente a estos aspectos.

2.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1.1 Incentivos

2.1.1.1 Remuneración en el trabajo

Al dar inicio con el tema de los incentivos, es preciso dar a conocer que forman parte de la compensación del trabajo, es decir “lo que los empleados reciben a cambio de su labor, está actividad vital, ayuda a garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.” (Werther y Davis, 1988)²³. Esta función, le compete al departamento de personal, como se indicó anteriormente y consiste en remunerar a los colaboradores por sus servicios prestados para la satisfacción de sus necesidades, a fin de contar con una fuerza de trabajo productiva.

²³ WHERTER William, KEITH Davis (1988). Administración de personal y recursos humanos. 2ª ed, México: Trillas pp 214

Del mismo modo, Hernández (2002)²⁴ utiliza el concepto de compensación para designar “todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa” como el sueldo, los incentivos cuando los hay y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. No obstante, como sugerencia de este apartado, Hernández (2000) señala que en lugar del termino compensación, es más favorable utilizar el de retribución, remuneración o recompensa dado de compensar, según el Gran Diccionario de la Lengua Española (2000:349)²⁵ tiene entre otros significados, “dar o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado”. Por tal motivo, en la mayor parte de las empresas actuales no acontece este tipo de situación y entonces resulta conveniente utilizar los otros términos propuestos. En este sentido, al retomar las posturas de Werther y Davis (1988)²⁶ y Hernández (2000)²⁷ del tema remuneración, conciben que se encargue de retribuirle al personal tareas que la organización les asignó mediante el pago del sueldo, los diversos tipos de incentivos cuando los hay y las prestaciones, lo cual influye en la productividad²⁸ de la empresa. Así entonces, con base en Hernández (2000)²⁹, esta acción engloba tres elementos que a continuación se describen:

- El sueldo³⁰ se considera la remuneración que los colaboradores reciben usualmente sobre la base de una quincena o mes trabajado. Este se recibe periódicamente y resulta trascendental para el funcionamiento de la empresa. Cabe destacar que al menos en teoría, el sueldo normalmente reconoce el desempeño pasado de las personas, es decir, el pago por la labor realizada en un periodo de tiempo.

²⁴ HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, (1991) *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw-Hill, pp 258

²⁵ GRAN DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2000) Barcelona: Larousse pp349 -

²⁶ WHERTER William, KEITH Davis (1988). *Administración de personal y recursos humanos*. 2ª ed, México: Trillas pp 217

²⁷ HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, (1991) *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw-Hill, pp 332

²⁸ Se puede considerar a una organización productiva en la medida que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible. Por lo tanto la productividad implica entendimiento tanto en la eficacia y en la eficiencia de sus acciones (Amorós, 2007:17).

²⁹ HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, (1991) *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw-Hill, pp 335

³⁰ En un sentido amplio, se puede definir tanto el sueldo y salario como toda aquella retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Sin embargo, la diferencia entre sueldo y salario consiste en que el salario se paga por hora o por día aunque se liquide semanalmente de ordinario y el sueldo por mes o quincena, pero la verdadera diferencia es de índole sociológica, el salario se aplica a trabajos manuales o de taller, mientras que el sueldo se otorga a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina (Reyes, 2004:15).

- Las prestaciones incluyen tanto el pago en efectivo (vacaciones, prima de servicios, entre otros), adicionales al sueldo que recibe el personal, así como los servicios o beneficios que le proporcionen en especie (seguros médicos o de vida, bonos de alimentación, etc.)
- Los incentivos se designan para nombrar a cualquier cantidad de dinero condicionada que recibe el personal cuando se cumplen ciertos niveles de desempeño. La diferencia entre el sueldo y un incentivo, es que el sueldo premia el desempeño pasado del trabajador y la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés de desempeños futuros o moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables.

En virtud de los anteriores componentes, “la remuneración pretende atraer, motivar y retener al personal en una organización al ofrecer salarios gratificantes, justos y que por consecuencia, pueden mejorar los resultados individuales al incluir su reconocimiento y retroalimentación a través de la evaluación de su desempeño” (Valdillo, 2000:10)³¹. Por consiguiente, una parte de la administración de las remuneraciones, tiene como objetivo la mejora de los resultados del personal mediante el reconocimiento por la labor brindada, siendo los incentivos, un elemento que permite motivar y estimular su desempeño.

A continuación, se estudiara detenidamente el tema de los incentivos para fundamentar el contenido de este estudio.

2.1.1.2 Definición de incentivos

En el apartado de la motivación, se mencionó que el individuo actúa en una organización para satisfacer ciertas necesidades; este deseo se convierte en la fuerza que inicia o estimula sus acciones, en otras palabras, en el colaborador surgen determinados impulsos para lograr lo que para él es importante, a esta oportunidad que percibe, se denomina incentivo. De este modo, Harris (1993)³² considera a los incentivos como “oportunidades tangibles que ofrecen al trabajador la satisfacción de impulsos, necesidades o metas específicos (motivos)”. Por tanto, el incentivo es un medio que se encuentra fuera del individuo (externo) y que permite satisfacer las aspiraciones de un colaborador en determinado momento; por esta causa, es importante conocer que motivos llevan a los individuos a participar con su

³¹ VALDILLO Sergio (2002) *Administración de las remuneraciones*. México: Limusa, pp 143

³² HARRIS Jeff, (1993) *Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos* México: Limusa pp 215

desempeño a una organización. En este caso, Chiavenato (2000)³³ define a los incentivos de la siguiente forma:

Son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.) A cambio de las contribuciones cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para uno, puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, beneficios o estímulos.

Como se aprecia en el concepto, el autor define al incentivo como una serie de pagos que la organización otorga a su personal a cambio de sus diferentes contribuciones³⁴ por el resultado de su labor. Entonces, las organizaciones ofrecen al trabajador diversos incentivos económicos o no económicos para inducir a que contribuya al logro de sus objetivos. La motivación puede ser una meta, pero por si sola no será suficiente para que un individuo logre llegar hasta ella, es decir, hace falta algo externo que se denomina estímulo, “los estímulos son los que nos hacen dirigirnos a un lugar o una meta en específico, la cual debe ser nuestra motivación” (Sosa, 2007)³⁵.

De los diferentes incentivos que menciona Chiavenato, destaca la incursión del salario, sin embargo, de acuerdo con el código sustantivo del trabajo el salario “Constituye no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones” de esta manera este elemento es parte de la retribución pero no del incentivo, se convierte en tal, cuando se le relaciona con la paga variable del colaborador al tener un desempeño sobresaliente en la organización.

Con base en lo anterior, Hernández (2000)³⁶ en su noción del incentivo desde el aspecto económico considera que:

El concepto de incentivo, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que

³³ CHIAVENATO Idalberto, (2000). Administración de recursos humanos, 5ª ed, Colombia: Mc Graw-Hill, pp 117

³⁴ “Pagos” que cada trabajador hace a la organización a través de su trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, dirigidos a la organización, etc. (Chiavenato, 2000).

³⁵ SOSA Diego, (2007) *La motivación no es duradera*. Colombia: Mc Graw-Hill, pp 88

³⁶ HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, (1991) *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw-Hill, pp 3

recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados. A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado en tiempo pasado, la empresa puede utilizar incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseable en la cultura de la empresa (...)

De esta manera, se obtiene que los incentivos condicionan el interés del colaborador por lograr mejores resultados con su desempeño en el futuro, asimismo, pretenden moldear ciertos comportamientos deseables en la empresa, mientras tanto, el sueldo o el salario recompensan el desempeño pasado. Además, el salario es indispensable para las personas que trabajan ya que satisface las necesidades básicas, pero no es de alguna forma un motivador en la mejora del desempeño. Dicho de otra forma, “el salario es un móvil para muchas personas, no como factor de motivación hacia el trabajo sino como satisfactor de necesidades primarias, sin embargo, parece una contradicción pero “está comprobado que un mal salario desmotiva, más uno bueno, solo satisface, mas no motiva” (Valdillo, 2002)³⁷. Por consiguiente, los directivos de la empresa deben buscar los medios para lograr la satisfacción de las necesidades primarias de los colaboradores con el fin de evitar su desmotivación, tal como lo indica la teoría de Herzberg respecto a los factores de higiene.

En contraste, los incentivos son “todos aquellos procedimientos diseñados por la empresa que buscan motivar a los empleados para el logro de determinados objetivos y/o conductas” (Mazeroski2009)³⁸. Así entonces, el objetivo de un incentivo es el de motivar a los colaboradores de una organización para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas (Sherman, Bohlander y Snell, 1996)³⁹. Es decir, que pueda tener la suficiente atracción para estimular su motivación y por consecuencia su desempeño.

En conclusión, un incentivo es un medio económico o no económico que las organizaciones proporcionan a sus colaboradores para estimular su motivación y esfuerzo en el desempeño de sus funciones a través de la

³⁷ VALDILLO Sergio (2002) *Administración de las remuneraciones*. México: Limusa, pp 9

³⁸ MAZEROSKY Portillo, (2009) *Las personas y las organizaciones* Argentina: Cid Edito pp 16

³⁹ SHERMAN Arthur, BOHLANDER George, SNELL Scott, *Administration de recursos humanos*, México: Thomson pp 675.

satisfacción de sus necesidades. El grado de importancia que una recompensa o incentivo le resulte al trabajador, va a estar determinada por el tipo de motivo que persiga, es decir, existe una relación entre un incentivo y un motivo; “el motivo busca un medio para satisfacer una necesidad y el incentivo recurre al motivo y trata de hacerlo actuar mediante la promesa de una necesidad urgente” (Harris, 1993)⁴⁰. Por ejemplo, si el motivo de una persona es la necesidad de relacionarse con otras personas, el incentivo puede ser la integración en equipos de trabajo y así, al relacionarse con otros compañeros de trabajo propiciarían la satisfacción de aquella necesidad.

No obstante, hay que recordar que las necesidades de un individuo son diversas y por ende, el valor que le otorgue a un incentivo es subjetivo. De este modo, el desafío de la organización consiste en tener capacidad de identificar sus necesidades y así, crear las condiciones y sistemas necesarios que sirvan de estímulos hacia sus colaboradores. En un hotel, al identificar lo que un incentivo significa para el personal del área operativa, recompensará su esfuerzo por ser parte fundamental del servicio prestado al huésped y/o cliente.

2.1.1.3 Clasificación de los incentivos

Al definir los incentivos en el apartado anterior, se permitió identificar que una empresa puede otorgar a sus colaboradores beneficios que se vinculan con cierta cantidad de dinero contingente o aquellas que no tienen relación con un valor monetario. De esta forma, algunos autores como Werther y Davis (1988)⁴¹, Dessler (1991)⁴², Harris (1993)⁴³, García, Ronda y Sabater (1994)⁴⁴, Keith y Newstrom (2003)⁴⁵, Dubrin (2004)⁴⁶, Reyes (2004)⁴⁷, ente otros clasifican a los incentivos económicos y no económicos, financiero y no financieros, monetarios o no monetarios.

En general, ambos tipos de incentivos son muy importantes pero su efectividad depende de una correcta planeación o selección del sistema de

⁴⁰ HARRIS Jeff, (1993) *Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos* México: Limusa pp 216

⁴¹ WHERTER William, KEITH Davis (1988). *Administración de personal y recursos humanos*. 2ª ed, México: Trillas pp 220

⁴² DESSLER G (1991) *Administración de personal*. 4ª ed, México Prentice Hall, pp 812

⁴³ HARRIS Jeff, (1993) *Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos* México: Limusa pp 215

⁴⁴ GARCÍA Jesús, TENORIO Ronda, SABATER SÁNCHEZ Ramón. (2004).- *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Madrid: Thomson pp 297

⁴⁵ KEITH Davis, NEWSTROM John Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw-Hill, pp 524

⁴⁶ DUBRIN Andrew (2003). *Fundamentos del comportamiento organizacional* México: Thomson pp 369

⁴⁷ REYES Agustín (2004). *Administración de personal*. México: Limusa/Noriega pp 239

incentivos que una organización pueda utilizar, así como de las estrategias que manejen sus directivos con el fin de que resulte ventajoso tanto para los colaboradores como para la empresa.

A continuación, se presentan los dos tipos de incentivos que se pueden utilizar para recompensar el rendimiento de los colaboradores de una organización:

a. Incentivos económicos

Los incentivos que se vinculan con el dinero, pretenden inducir un a un nivel más alto de rendimiento del individuo, grupo u organización, de modo que el pago al colaborador dependa de una o más dimensiones que beneficien a la organización, tales como la retención de talentos, estimulación de comportamientos deseables, alentar el desarrollo de habilidades y satisfacer necesidades claves (Keith y Newstrom, 2003)⁴⁸. Por estos motivos, el brindar este tipo de incentivos resulta ser uno de los más tradicionales en las empresas porque pretenden despertar el interés económico del factor humano, a fin de que “a una mayor productividad o mejora del rendimiento, debe de corresponder una mayor retribución, siempre condicionada a la no disminución del rendimiento sobre el producto o servicio que realiza” (Serrat, 1996:98)⁴⁹. Por lo antes expuesto, es un establecimiento de hospedaje al considerar un plan de incentivos en su administración, tiene como propósito que sus colaboradores puedan ofrecer un mejor servicio a los huéspedes y/o clientes que visitan el hotel.

Por otra parte, aunque estos incentivos financieros son utilizados como motivadores, pueden crear problemas contraponiendo individuos y grupos en lugar de que existe una competencia sana (Dubrin, 2004)⁵⁰, es decir, los colaboradores de la empresa pueden no estar de acuerdo con los encargados de designar incentivos sobre el valor de su contribución a la organización, entonces, esto puede provocar un bajo rendimiento en su desempeño, todo lo contrario a lo que se espera; sin embargo, algunos de estos inconvenientes podrían controlarse si existe una correcta planeación del sistema de incentivos financieros que utiliza la empresa. Por consiguiente, existen diversas formas de incentivos financieros que las empresas pueden implementar, entre los más comunes se encuentran los siguientes:

⁴⁸ KEITH Davis, NEWSTROM John, (2003)*Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill, pp 544

⁴⁹ SERRAT Josep (1996), *La gestión de personal en la empresa turística*. Madrid: Centro de Estudios Ramón, pp 98

⁵⁰ DUBRIN Andrew (2004). *Fundamentos del comportamiento organizacional* México: Thomson pp 99

Aumento por merito o incrementos por mérito: Es el incremento en las percepciones del colaborador que se otorga en forma regular con base en el desempeño individual mostrado durante un periodo determinado (Valdillo, 2002)⁵¹, es decir, es el pago adicional al sueldo que la empresa utiliza para premiar su esfuerzo. Algunos de los factores que los administradores utilizan para designar este incentivo, son las habilidades de comunicación, conocimiento en el trabajo, eficacia, entre otros que la organización pueda considerar en la evaluación de desempeño (Dubrin, 2003)⁵².

Por otro lado, Dessler (1991)⁵³ argumenta que este plan puede resultar contraproducente porque la utilidad del pago por méritos depende de la validez del sistema de evaluación del desempeño de la empresa, ya que si las evaluaciones son consideradas injustas por el colaborador, lo mismo ocurrirá con el aumento que se conceda. Por lo anterior, es recomendable que la evaluación del desempeño sea lo más objetiva posible.

Bonos e incentivos: es el pago complementario al sueldo base que se confiere a los colaboradores, este incentivo tiene la ventaja de ofrecer un pago mayor cuando realizan un más esfuerzo, al tiempo que conservan la certeza de una remuneración base. Por lo general los bonos tienden a establecerse a corto plazo al alcanzar determinados objetivos (Keith y Newstrom, 2003)⁵⁴ y pueden concederse de manera individual o en equipo. Al igual que el incremento por mérito, es posible determinarlos con base en la reducción de costos, la mejora de la calidad o los criterios de desempeño que pueda establecer la empresa (Sherman et al., 1999)⁵⁵ Por ejemplo, en los hoteles podría ser la reducción de costos en suministros de los departamentos de alimentos y bebidas y/o camareras.

Comisiones: Por lo regula, se dirigen hacia los puestos de ventas en donde los colaboradores recibe un porcentaje del precio de venta fijado en cada uno de los productos o servicios que preste (Dessler, 1991)⁵⁶, No obstante, se debe considerar que el vendedor puede tener comisión parcial o recibir todo su salario con base en las comisiones y cumpliendo las normas que el Código sustantivo del trabajo. En la hotelería, un ejemplo de estos incentivos se da en el área operativa (camareras), en específico, con los colaboradores de recepción quienes pueden llevarse un porcentaje de comisión por la venta

⁵¹ VALDILLO Sergio (2002) *Administración de las remuneraciones*. México: Limusa, pp 56

⁵² DUBRIN Andrew (2003). *Fundamentos del comportamiento organizacional* México: Thomson pp 109

⁵³ DESSLER G (1991) *Administración de personal*. 4ª ed, México Prentice Hall, pp 812

⁵⁴ KEITH Davis, NEWSTROM John, (2003) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill, pp 544

⁵⁵ SHERMAN Arthur, BOHLANDER George, SNELL Scott, *Administración de recursos humanos*, México: Thomson pp 688.

⁵⁶ DESSLER G (1991) *Administración de personal*. 4ª ed, México Prentice Hall, pp 816

de alguna de las habitaciones más costosas del hotel (up grade) o por venderlas a clientes que llegan sin reserva (walk-in).

Gratificaciones: Con base en Barandiaran (1996)⁵⁷ y Fernández (1999)⁵⁸, existe varias excepciones aplicables al tema salarial, entre ellas se destacan que es una recompensa pecuniaria (relativo al dinero) de carácter eventual y extraordinaria que se concede en pago a un servicio especial; una propina que recompensa el desempeño de un servicio. Sin embargo, también existen gratificaciones permanentes por un servicio o cargo que se añade al sueldo, pero mantienen su origen voluntario al establecerse en el convenio del colaborador.

Incentivos por asistencia y/o puntualidad: Estímulos que pretenden reducir el ausentismo y la impuntualidad de los colaboradores, algunos de los problemas que dificultan cumplir con los planes de productividad de la empresa. De acuerdo con Orozco (2005)⁵⁹, es común y es válido que estos incentivos se concedan al personal sindicalizado o de las áreas operativas. Una forma de otorgar el incentivo de asistencia, es que el colaborador no tenga ninguna falta justificada o injustificada del mes anterior y se pague su recompensa en la primera semana del mes. Asimismo, en el caso de la puntualidad se puede estipular cuando no tenga ni un solo retardo en la semana, es decir, la puntualidad perfecta.

Por otra parte, cabe mencionar que algunas empresas pueden realizar todo lo contrario para reducir los problemas de puntualidad y asistencia del personal, en decir, disminuir las percepciones de su sueldo cuando tenga faltas y ausencias en determinado periodo.

Planes de pago a destajo o incentivos sobre unidades de producción: Consiste en otorgar una suma fija a los colaboradores por cada unidad de producción terminada o bien, aumentar o disminuir la recompensa según el número de unidades procesadas; otras veces en cambio, se pagan según el tiempo ahorrado (variante de destajo), es decir, de acuerdo a la capacidad de realizar el trabajo en menor tiempo al que se requiere para su realización (Harris, 1993)⁶⁰. Por otra parte, Robbins (2004)⁶¹ indica que cuando un colaborador no recibe un salario base y cobra solo por lo que produce, es un plan a destajo puro, no obstante, muchas organizaciones tienen un plan modificado en donde tienen un salario base por hora más una tarifa diferencial por pieza terminada.

⁵⁷ BARANDIARAN Rafael (1996). *Diccionario de términos financieros*. 4ª ed, México: Trillas, pp 275

⁵⁸ FERNANDEZ COLLADO Carlos, *La comunicación organizacional*. México: Editorial Oasis. pp 83

⁵⁹ OROZCO Julio, (2005) *El libro de los valores*. 1ª ed.,. México: Editorial Televisa pp 59

⁶⁰ HARRIS Jeff, (1993) *Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos* México: Limusa pp 215

⁶¹ ROBBINS Stephen. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8ª ed. México: Prentice Hall, pp 722

Sin embargo, cabe señalar que son diversas las labores en la economía moderna en donde el individuo efectúa tareas muy diferentes mensurables como unidades de producción, tal es el caso de una recepcionista, un guía de turistas, entre otros (Werther y Davis, 1988)⁶².

Plan de propiedad de acciones para los empleados: Comúnmente este plan de incentivos es muy conocido y aplicado en Estados Unidos. Este plan consiste en que la empresa crea un fideicomiso⁶³ de propiedad de acciones para los colaboradores, así entonces, son dueños de las acciones de su empresa pero no pueden tomar posesión física ni participación, ni venderlas mientras trabajen para la empresa. En otras palabras, el fideicomiso retiene los valores en cuentas individuales de los colaboradores y luego se las entrega a su retiro o cuando deja la empresa. De esta forma, estos planes tienen la convicción de que los colaboradores al ser socios de la compañía trabajarán duro para que el valor de sus acciones se eleve y que por lo tanto, su desempeño beneficie a la organización (Dessler, 1991⁶⁴; Robbins, 2004⁶⁵).

Reparto de utilidades: Con base en Dessler (1991)⁶⁶, Keith y Newstrom (2003)⁶⁷, García et al. (2004)⁶⁸, es un incentivo que involucra a todo el personal de una empresa en el reparto de sus ganancias al finalizar el año.

A partir de todo lo expuesto, se obtiene que los incentivos relacionados con el dinero o con la paga variable, con frecuencia se piensan que son el medio principal para motivar y satisfacer las necesidades más importantes para un individuo. Sin embargo, como cada persona es distinta, puede ser que los incentivos económicos pasen a segundo término en el interés del colaborador.

b. Incentivos no económicos

El plan de incentivos de una empresa, también debe considerar los incentivos que no tienen dirección directa con lo monetario, es decir,

⁶² WERTHER William, KEITH Davis (1988). *Administración de personal y recursos humanos*. 2ª ed, México: Trillas pp 220

⁶³ Es un negocio jurídico en donde se deja un bien o propiedad con un propósito determinado en beneficio de alguien y en el encargo de un sujeto ajeno, quien se encargara de administrar y realizar los actos tendientes al cumplimiento de quien será el poseedor posterior de los bienes (Barandiarán, 1996)

⁶⁴ DESSLER G (1991) *Administración de personal*. 4ª ed, México Prentice Hall, pp 819

⁶⁵ ROBBINS Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional*. 9ª ed. México: Prentice Hall, pp 682

⁶⁶ DESSLER G (1991) *Administración de personal*. 4ª ed, México Prentice Hall, pp 819

⁶⁷ KEITH Davis, NEWSTROM John, (2003) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill, pp 544

⁶⁸ GARCÍA José (2004) *Fundamentos de Administración*. 4ª ed, México: Trillas, pp156

incentivos no económicos o morales (Reyes, 2004)⁶⁹ que influyen en su motivación y alientan su desempeño de forma intrínseca. Un ejemplo, es a través de elogios por parte de sus superiores o compañeros de trabajo, premios y reconocimientos como el empleado del mes, ascenso, flexibilización en los horarios de trabajo, estabilidad en el empleo, entre otros (Dubrin, 2003⁷⁰; Reyes 2004)⁷¹. Para Harris (1993)⁷², “en particular, los motivos-necesidad de afiliación, poder y reconocimiento pueden considerarse como incentivos no monetarios”, es decir, necesidades de orden superior, sin embargo, existe otras necesidades-motivos de orden inferior que pueden interesar a los colaboradores. Por lo anterior, con base en Harris (1993)⁷³, se mencionan los tres motivos-necesidades y la forma en que se podría otorgar un incentivo con algunos ejemplos:

Motivo-Necesidad de afiliación o sociales: Parten del motivo del colaborador de relacionarse con otros compañeros o grupo de personas que comparten sus intereses y metas comunes, por tanto, un individuo con este deseo puede responder muy rápidamente a una determinada tarea que le brinde la oportunidad de relacionarse y comunicarse con sus compañeros de trabajo. El logro de esta necesidad, se refleja en la organización al generar algunos beneficios como la disminución del ausentismo, cambios de actitud entre los colaboradores al tener amistades, reducción en los costos de producción al formarse grupos con buena afinidad, etc. En ocasiones, los festivos y días de campo departamentales y de toda organización, se plantean para incrementar las relaciones entre los colaboradores (Harris, 1993)⁷⁴.

En general, las personas disfrutan relacionarse con otros individuos, sin embargo hay una minoría que prefiere su independencia, por esta causa, un administrador debe identificar estos tipos de motivos en los colaboradores a fin de asignar o no, una labor en equipo. Un ejemplo que se relaciona con la afiliación, es el que otorga el Dolphin Walt Disney World en Orlando, Florida, en donde cada gerente celebra mensualmente “charlas de 5 minutos” con seis colaboradores a quienes no dirige directamente. Es una manera de estrechar el contacto con el personal donde los gerentes les preguntan a los colaboradores como va su trabajo y si hay algo que puedan hacer para

⁶⁹ REYES Agustín (2004). *Administración de personal*. México: Limusa/Noriega pp 239

⁷⁰ DUBRIN Andrew (2003). *Fundamentos del comportamiento organizacional* México: Thomson pp 109

⁷¹ REYES Agustín (2004). *Administración de personal*. México: Limusa/Noriega pp 242

⁷² HARRIS Jeff, (1993) *Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos* México: Limusa pp 244

⁷³ HARRIS Jeff, (1993) *Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos* México: Limusa pp 244

⁷⁴ HARRIS Jeff, (1993) *Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos* México: Limusa pp 245

ayudarles, entonces, se sienten estimulados porque este medio permite tener relación con otros compañeros de trabajo y con los directivos de su organización.

Con base en lo anterior, Mercado (1997)⁷⁵ comenta que los aspectos de comunicación y relaciones humanas en una empresa, son el segundo satisfactor en prioridad del colaborador cuando le soliciten su opinión. Por este motivo, argumenta que el jefe o líder de una organización desempeña un papel importante en la satisfacción de aquellas necesidades y por ello, recomienda que le dedique la mayor parte de su tiempo a sus integrantes, delegue eficientemente responsabilidad, otorgue méritos y demuestre aprecio a fin de lograr sus propósitos. De esta manera, una política de puertas abiertas en la empresa, puede ser la mejor forma de saber cómo está funcionando su área de trabajo, de conocer las ideas creativas o esfuerzos individuales de los colaboradores, así como de los problemas que puedan surgir y se puedan prevenir a través de la comunicación.

Motivos-Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad del individuo por dominar o controlar la utilización de objetos físicos y acciones de los demás. No obstante, cabe señalar que esta necesidad no tiene la misma intensidad en todos los individuos porque cada quien posee diferentes capacidades (Harris, 1993)⁷⁶. Por este motivo, cuando se ofrece un puesto de autoridad directa sobre otras personas, se debe evaluar su competencia para adecuarse a la responsabilidad de un puesto con influencia sobre las otras personas y que de esta manera, guíen sus acciones hacia el beneficio de la empresa.

En el mismo orden de ideas, los colaboradores interesados en ejercer poder pueden responder rápidamente a una oportunidad que les ofrezca liderazgo participativo o de rienda suelta con el propósito de tener un mayor involucramiento en el proceso de toma de decisiones. Tal es el caso del empowerment en el hotel Ritz Carlton en los Estados Unidos, donde el presidente de la empresa autoriza al personal de Recepción para que puedan gastar hasta 2.000 dólares para resolver satisfactoriamente y sin demoras las quejas de los huéspedes; además se alienta a los integrantes a hacer recomendaciones de mejoras en calidad. De este modo, la idea del empowerment consiste en dar a sus colaboradores, administradores o equipos de todos los niveles de una organización, la facultad de tomar

⁷⁵ MERCADO Ernesto (1997) *Calidad Integral empresarial I: Capacitación gerencial*. México: Limusa/Noruega editores, pp 206

⁷⁶ HARRIS Jeff, (1993) *Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos* México: Limusa pp 249

decisiones respecto a sus labores sin requerir de la opinión de sus superiores. (Koontz y Weihrich, 2004)⁷⁷.

Desde el punto de vista de Blanchard, Carlos y Randolph (1996)⁷⁸, el empowerment permite liberar los poderes que las personas ya tienen en la realización de sus funciones, así entonces, el colaborador puede hacer uso pleno de sus conocimientos, experiencias y motivación pero con responsabilidad. Sin embargo, a pesar de los beneficios de esta práctica, algunos directivos creen que al facultar a sus integrantes pierden autoridad y en determinado momento podrían llegar a perder hasta su empleo, pero los autores argumentan que los empleos no se pierden, solo cambian de naturaleza. Es decir, en lugar de dirigir, controlar y supervisar, los gerentes actúan como lazo de unión entre los colaboradores y la empresa con el fin de coordinar esfuerzos, adquirir recursos, entrenar al personal, entre otras acciones relacionadas con el desarrollo de su eficiencia.

Sin embargo, para lograr que el proceso funcione se pueden considerar tres claves planteadas por Blanchard et al. (1996)⁷⁹. La primera clave, es compartir información con todos sus integrantes respecto a su situación. Por ejemplo, las utilidades generadas, desperdicio, presupuestos, participación en el mercado, productividad, defectos, etc. Al compartirles estos datos, se pretende ganar su confianza para que se sientan estimulados a actuar como si fueran los propios dueños de la empresa.

2.1.2 Beneficios

El término beneficio es una palabra que da cuenta de aquel elemento, producto o servicio que se entrega a una persona para su bien. En palabras de Ana María Calderon, autora del libro Beneficios Laborales, el beneficio puede tomar dimensiones concretas (representado en algo físico) o puede ser también abstracto (algo que no se puede tocar pero se percibe). Siempre la palabra beneficio implica algún tipo de bien, que podrá ser más o menos desinteresado, pero que busca mejorar la calidad de vida de aquel que lo recibe.

Si lo entendemos por el lado del verbo, beneficiar, podemos observar claramente que el significado del beneficio es, justamente, generar el bien, hacer el bien a una persona o animal. Sin embargo, la idea de beneficiar a

⁷⁷KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz (2004), *Administración, una perspectiva global*. 12ª ed, México: Mc Graw-Hill, pp 804

⁷⁸BLANCHARD Ken, CARLOS John P, RANDOLPH Alan, (1996) *Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Colombia: Grupo Editorial Norma, pp 124

⁷⁹BLANCHARD Ken, CARLOS John P, RANDOLPH Alan, (1996) *Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Colombia: Grupo Editorial Norma, pp 124

alguien puede tener un aspecto negativo si se lo entiende como que ese beneficio es recibido exclusivamente por esa persona y no por otra (por ejemplo, cuando se beneficia a un empleado y se lo elige como el empleado del mes). Cuando hablamos de beneficio desde un punto de vista concreto, por lo general hacemos referencia a algún tipo de bien o capital que es entregado a la persona para mejorar su calidad de vida. Así, la palabra beneficio se aplica de manera común en los ámbitos laborales en los cuales existen beneficios otorgados a quienes se desempeñan correcta y efectivamente su trabajo.

Al hablar de beneficios, se hace referencia a todo aquello que una persona recibe y que para un empleado son importantes. La tendencia indica que debe haber más flexibilidad para que los empleados elijan lo que es importante para ellos y que compartan el costo total. La mayoría de las conversaciones para el reclutamiento se centran en los niveles del sueldo, pero la satisfacción constante del empleado se ve muy influenciada por todo aquello que viene junto con el salario.

Un plan de compensación total debe servir para atraer, conservar y motivar a los empleados. Si bien los salarios son el componente más grande, otras partes del plan son importantes. Junto con el ambiente de trabajo, su programa de beneficios puede ser la diferencia entre tener una fuerza de trabajo efectivo y fijo o un grupo de empleados descontentos que tiene que reemplazar constantemente.

¿Por qué los empleados eligen trabajar para una empresa?

Los beneficios financieros son una parte importante de los beneficios totales que recibe un empleado. Sin embargo, la decisión de un empleado de trabajar para una compañía probablemente se base en otros factores, muchos de los cuales se pueden controlar. Además, existen algunas cosas que pueden aumentar la satisfacción del empleado y no le cuestan dinero adicional. La clave es asegurarse de que la compensación total que reciba un empleado sea adecuada, reconocida y valorada.

Algunos beneficios utilizados por diferentes compañías comprenden:

- Beneficios de jubilación
- Seguro médico
- Seguro por discapacidad
- Seguros por Incapacidad
- Seguro de vida complementario
- Cuentas de gastos flexibles
- Programas de reembolso por educación

- Políticas sobre vacaciones y días libres
- Plan de Ahorros, Retiro e Inversiones
- Programa de Asistencia al Empleado
- Plan de asistencia al viajero

Los empleados buscan sentirse recompensados no solo con dinero sino también con beneficios. Los cuales complementan su compensación salarial y les brinda la posibilidad de acceder a servicios a los que probablemente no podrían si no fuera a través de la empresa.

2.1.3 Motivación

El punto de partida para comprender el comportamiento de una persona en una organización, es conocer acerca de su motivación, es decir, que impulsos y necesidades desea satisfacer a fin de incentivar o estimular su desempeño laboral.

Motivación en el trabajo

De acuerdo con Robbins (1999)⁸⁰, motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. En otras palabras, es la reacción interna de un individuo al ejercer todo su esfuerzo hacia el alcance de los objetivos de la empresa, voluntad que deriva del impulso de satisfacer algunas necesidades. No obstante, el esfuerzo que realice, se condicione ante el tipo de situación en que se encuentre ya que cada ambiente de trabajo es diferente.

Por lo anterior, Dubrin (2003)⁸¹ indica que la motivación en el ambiente de trabajo es “el proceso por el cual el comportamiento se adapta y se integra con el fin de alcanzar las metas organizacionales. Sabemos que una persona está motivada cuando dedica sus esfuerzos a alcanzar metas”. Lo anterior, muestra que la motivación es un proceso, es decir, pasos a cubrir en la conducta de un individuo a fin de integrarse al trabajo y alcanzar objetivos que persigue la empresa a través de la motivación. Por lo tanto el modelo de la motivación “es el proceso de originar acción, mantener en actividad el progreso y regular el patrón de la actividad para que se desempeñen productivamente en una organización hasta que se cumplan sus objetivos” (Young, 1961 citado por Harris, 1993)⁸²

⁸⁰ ROBBINS Stephen. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8ª ed. México: Prentice Hall, pp 168

⁸¹ DUBRIN Andrew (2003). *Fundamentos del comportamiento organizacional* México: Thomson pp 88

⁸² HARRIS Jeff, (1993) *Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos* México: Limusa pp 214

De esta forma, cada organización determina como motivar a sus integrantes con los medios que estén a su alcance y así entonces, puedan realizar sus respectivas funciones encauzadas hacia el desarrollo de la empresa. Por esto, es necesario estimular a los individuos y a los grupos para que den lo mejor de sí mismos, de manera que favorezca tanto los intereses de la organización como los propios.

2.1.4 Teorías motivacionales

Con el fin de sustentar el tema de la motivación, existen diversas teorías que pretenden explicar el comportamiento del individuo en el trabajo, los factores que influyen en la satisfacción de sus necesidades y su desempeño. De esta manera, el contenido de estos supuestos permite entender y relacionar la forma en que operan las organizaciones. Entre ellas se encuentran las primeras teorías de la motivación (teoría de la jerarquía de las necesidades, teoría de los dos factores de Herzberg) y de las contemporáneas (teoría de la existencia, relación y crecimiento, teoría de las expectativas y de la equidad).

2.1.5 Primeras teorías de motivación

Las primeras teorías de la motivación se desarrollaron en la década de los 50's y probablemente, son las explicaciones mejor conocidas y utilizadas por los administradores cuando necesitan conocer las motivaciones de sus integrantes. Sin embargo, algunas investigaciones indican que carecen de soporte empírico suficiente y por lo tanto, han sido fuertemente cuestionables en término de validación (Robbins, 1999)⁸³. De este modo, a continuación se describirán dos de las teorías que corresponden a lo anterior expuesto:

2.1.5.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Se considera una de las teorías motivacionales más conocidas, su autor Abraham Maslow⁸⁴ formula la hipótesis que en el ser humano existen cinco necesidades fundamentales ordenadas en forma de pirámide y las agrupa en necesidades primarias y secundarias (Robbins, 1999)⁸⁵. En el orden inferior de la pirámide se encuentran las necesidades básicas (fisiológicas, de seguridad, sociales y de amor); en el orden superior, las secundarias que se relacionan con la evaluación y el desarrollo personal del individuo (autoestima y autorrealización). La figura 2 permite identificar las cinco necesidades.

⁸³ROBBINS Stephen. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8ª ed. México: Prentice Hall, pp 702

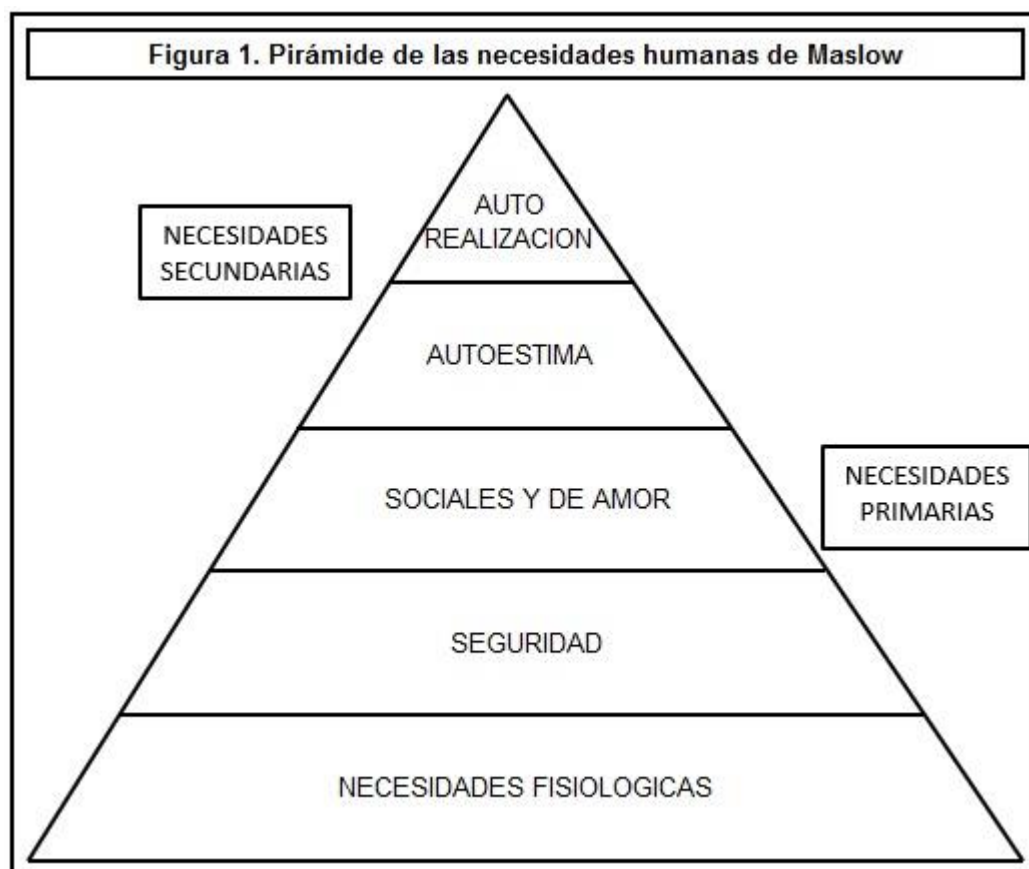
⁸⁴MASLOW Abraham (1991) *Motivación y personalidad* Madrid (E): Ediciones Díaz de Santos S.A pp 21

⁸⁵ROBBINS Stephen. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8ª ed. México: Prentice Hall, pp 704

A continuación se describe de forma breve cada una de las necesidades de acuerdo a Chiavenato (2000)⁸⁶:

1. **Fisiológicas:** en el primer nivel se encuentran todas aquellas necesidades básicas como la alimentación, descanso, abrigo que forman parte del individuo para su supervivencia. Aunque son comunes a todos los seres humanos, requiere diferentes grados de satisfacción individual. En el trabajo, estas necesidades podrían satisfacerse a través de remuneración y beneficios, horarios de trabajo, intervalos de descanso y comodidad física. (ver figura 1)

Figura 1 Teoría de las necesidades humanas de Maslow



Adaptación: Chiavenato, 2000 Elaboración propia⁸⁷

2. **Seguridad:** Constituye la confianza del individuo por sentirse a salvo de cualquier peligro que afecte su integridad física y moral. Surgen en el comportamiento del individuo cuando las necesidades fisiológicas

⁸⁶ CHIAVENATO Idalberto, (2000). Administración de recursos humanos, 5ª ed, Colombia: Mc Graw-Hill, pp 691

⁸⁷ Fuente: Autora

están relativamente satisfechas. Esta necesidad tiene gran importancia para las personas en la vida organizacional, ya que las decisiones administrativas arbitrarias o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su trabajo. Entre sus satisfactores destaca un trabajo seguro, permanencia en el empleo y protección.

3. **Social:** Es la necesidad de un individuo de pertenecer y sentirse aceptado por otras personas, esta necesidad alude sobre todo a los lazos de afecto que se puedan establecer. Surgen en el comportamiento de individuo cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se hallan relativamente satisfechas. Un motivador importante del comportamiento del colaborador es cuando se aplica la administración participativa en la organización, al brindarle la oportunidad de opinar y de relacionarse con sus compañeros de trabajo y con sus superiores.
4. **Autoestima:** Forma parte de las necesidades secundarias, en ella se incluyen todos aquellos factores de cómo se percibe y evalúa uno mismo cuando se logran satisfacer sus necesidades sociales. Esta necesidad incluye el respeto a uno, la seguridad en sí mismo, la confianza y otros factores externos de autoestima como el estatus, consideración, reconocimiento y prestigio.
5. **Autorrealización:** Se localiza en el último nivel de la jerarquía de la pirámide, es la máxima necesidad que lleva a la persona a sentirse con la capacidad de alcanzar cualquier meta en el ámbito personal y profesional. Esta necesidad se relaciona con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. En el trabajo se podrían satisfacer a través de un trabajo desafiante, autonomía, crecimiento personal y participación en las decisiones.

De las anteriores necesidades descritas, Maslow⁸⁸ argumenta que cada una de ellas se satisface en forma jerárquica, es decir, en primer lugar las necesidades fisiológicas, después de la seguridad, las sociales hasta llegar a las de autoestima y autorrealización. Por tanto, si no se satisface un nivel no se puede acceder al otro, lo cual repercute en el logro de los objetivos personales y por tanto, a los de la organización. Por ejemplo, cuando los colaboradores sienten que no logran satisfacer en totalidad sus necesidades primarias al encontrarse en determinados puestos donde la remuneración otorgada es baja, sobre todo, cuando tienen familia a quien deber dar

⁸⁸ MASLOW Abraham (1991) Motivación y personalidad Madrid (E): Ediciones Díaz de Santos S.A pp 21

sustento y protección, trae como consecuencia que el desempeño de sus funciones sea deficiente conforme pasa el tiempo en la empresa y posteriormente, su actitud se refleje en la decisión de dejar su empleo para buscar una mejor oportunidad.

Por otro lado, aunque esta teoría es una de las más conocidas, las investigaciones existentes no la validan por completo porque han encontrado poco fundamento en la forma en que están organizadas las dimensiones propuestas por Maslow⁸⁹, es decir, de que las necesidades insatisfechas no activen el segundo nivel o de que una necesidad satisfecha active el movimiento hacia un nivel nuevo. Sin embargo, en la Administración de personal representa un importante modelo de estudio para identificar las necesidades de los colaboradores.

2.1.5.2 Teoría de los factores de Herzberg

Esta teoría fue planteada por Frederick Herzberg y sostiene que la motivación de las personas en el trabajo depende de dos conjuntos de factores. Uno de ellos, el de los motivadores o satisfactores que se relaciona con la acción de motivar y sentirse bien en su trabajo; el otro, pertenecen a los factores de higiene o insatisfactorios que solo pueden evitar la insatisfacción en sus labores (Dubrin, 2003)⁹⁰. (Ver Tabla 1)

Tabla 1 Factores de motivación e higiene

Tabla 1. Factores de motivación e higiene	
Factores de motivación o satisfactores (intrínsecos)	Factores de higiene o insatisfactorios (extrínsecos)
Interés del trabajo mismo Responsabilidad Reconocimiento Logros Desarrollo en el trabajo Crecimiento	Condiciones físicas de trabajo Políticas de la compañía Calidad de la supervisión Relaciones con los compañeros Sueldo Estatus Seguridad en el trabajo

Fuente: Con base en Dubrin (2003) Elaboración propia

⁸⁹ MASLOW Abraham (1991) Motivación y personalidad Madrid (E): Ediciones Díaz de Santos S.A pp 21

⁹⁰ DUBRIN Andrew (2003). *Fundamentos del comportamiento organizacional* México: Thomson pp 102

El primer conjunto de factores motivacionales corresponden a las fuentes de satisfacción intrínseca. Entre esas se encuentran la responsabilidad, el reconocimiento, los logros, el interés y el crecimiento en el trabajo. En otras palabras, son factores motivacionales que parten de uno mismo y que se relacionan con las tareas y deberes del cargo. Cuando los factores motivacionales se dan en mayor medida, elevan la satisfacción de modo sustancial; por el contrario, cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción. Por estas razones, a los factores de motivación también se les conoce como de satisfacción. (Chiavenato, 2004)⁹¹

De acuerdo con esta teoría, en el ámbito laboral siempre existirán estas dos distinciones de motivación e higiene. Por lo que este supuesto, permite a los administradores identificar las diferentes inclinaciones del personal hacia los factores que influyen en su conducta y así, se lograría mejorar el desempeño de sus actividades a través de su motivación. No obstante, es importante considerar que los factores de motivación no son completamente satisfactores de necesidades en su trabajo, en muchos casos, los factores de higiene son atractivos y son los primordiales para los colaboradores; se hace mención de esto último porque a pesar de que el modelo es ampliamente utilizado por los administradores, ha sido objeto de fuertes críticas por otros estudios al diferir en los resultados.

2.1.6 Teorías contemporáneas

Las teorías contemporáneas tiene un grado razonable de validación que las sustenta en las investigaciones a diferencia de las primeras teorías base; se denominan “teorías contemporáneas” porque representan el estado actual de la explicación de la motivación del individuo y no necesariamente a causa de su desarrollo reciente (Robbins, 1999)⁹².

2.1.7 Teoría de la ERC (Existencia, Revelación y Crecimiento)

Formulada por Clayton Alderfer⁹³ a partir de la teoría de las necesidades de Maslow⁹⁴; en ella realiza ciertos cambios en los niveles de su jerarquía con el fin de comprender y destacar algunas debilidades que presenta y así sustentar su hipótesis respecto a la motivación. De esta manera, propone tres necesidades básicas (Existencia, Relación y Crecimiento) que engloban

⁹¹ CHIAVENATO Idalberto, (2000). *Administración de recursos humanos*, 5ª ed, Colombia: Mc Graw-Hill, pp 699

⁹² ROBBINS Stephen. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8ª ed. México: Prentice Hall, pp 801

⁹³ ALDERFER Clayton, (1972) *Teoría De Las Necesidades*, EE.UU Free Press, pp. 102

⁹⁴ MASLOW Abraham (1991) *Motivación y personalidad* Madrid (E): Ediciones Díaz de Santos S.A pp

a las necesidades de Maslow⁹⁵ de la siguiente manera (Keith y Newstrom, 2003)⁹⁶:

- **Necesidades de Existencia.** Como su nombre lo indica, son sustanciales para la existencia del ser humano, comprende necesidades fisiológicas y de seguridad de los niveles de Maslow. Esas necesidades se satisfacen con el sueldo, las condiciones de trabajo, la seguridad en el puesto y las prestaciones, entre otros.
- **Necesidades de Relación.** Corresponden al nivel de las necesidades sociales, al deseo de mantener lazos afectivos con otras personas tanto en su trabajo como fuera de él, implica sentirse entendidos y aceptados por las personas que están en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.
- *Necesidades de Crecimiento.* Se refiere al deseo interior de alcanzar las metas propuestas y de esta forma obtener un desarrollo personal. Engloba las necesidades de autoestima y autorrealización de Maslow⁹⁷.

De los tres grupos propuestos por Aldefer, se distingue la forma de incluir los cinco niveles de la teoría de Maslow⁹⁸ para indicar que un individuo puede presentar activas dos o más necesidades, es decir, no es necesario cubrir un nivel para pasar al siguiente. Esta teoría afirma que, al no satisfacerse una necesidad de orden superior, aparece otra necesidad de orden inferior que provoca frustración y regresión⁹⁹. Por tanto, esa hipótesis constituye una versión más adaptable a la jerarquía de Maslow¹⁰⁰, porque significa que el individuo puede presentar varias necesidades al mismo tiempo y no requiere que una de ellas se satisfaga sustancialmente para escalar a otra de bajo o

⁹⁵ MASLOW Abraham (1991) Motivación y personalidad Madrid (E): Ediciones Díaz de Santos S.A pp 21

⁹⁶ KEITH Davis, NEWSTROM John *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill, pp 622

⁹⁷ MASLOW Abraham (1991) Motivación y personalidad Madrid (E): Ediciones Díaz de Santos S.A pp 21

⁹⁸ MASLOW Abraham (1991) Motivación y personalidad Madrid (E): Ediciones Díaz de Santos S.A pp 21

⁹⁹ En la teoría ERC “se observa que cuando una necesidad superior se frustra, se despierta el deseo del individuo de compensar una necesidad inferior. Por ejemplo, la incapacidad de satisfacer una necesidad de trato social aumentaría el deseo de más dinero o de mejores condiciones laborales. Entonces, la frustración puede originar una regresión a una necesidad inferior” (Robbins, 2004: 323-324).

¹⁰⁰ MASLOW Abraham (1991) Motivación y personalidad Madrid (E): Ediciones Díaz de Santos S.A pp 21

alto nivel, incluso puede tener las tres activas al mismo tiempo, a diferencia del modelo de Maslow¹⁰¹ donde la jerarquía es rígida.

Con base en lo anterior, se presentan los tres modelos de motivación de Maslow¹⁰², Herzberg y Aldefer descrito que permite comparar e identificar las necesidades que pueden predominar en un determinado momento en el colaborador (Keith Y Newstrom, 2003)¹⁰³.

Tabla 2 Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Aldefer

Tabla 2. Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Aldefer		
Jerarquía de las necesidades de Maslow	Teoría de los factores	Teoría de la ERC
5. Necesidades de realización personal y satisfacción	1. Factores motivacionales: El trabajo mismo, Logros, Posibilidad de crecimiento, Responsabilidad, Progreso y Reconocimiento	Necesidades de crecimiento
4. Necesidades de autoestima y estatus.		
3. Necesidades de pertenencia y sociales.	2. Factores de higiene: Estatus, Relaciones con superiores, Relaciones con colegas, Relaciones con subordinados, Calidad de la supervisión, Políticas y administración de la compañía, Seguridad en el empleo, Condiciones de trabajo y Sueldo	Necesidades de relación
2. Necesidad de seguridad física y emocional.		
1. Necesidades fisiológicas		Necesidades de existencia

Fuente: Keith y Newstrom (2003)¹⁰⁴
Elaboración propia

2.1.8 Teoría de las expectativas

Esta teoría fue propuesta por Víctor Vroom y parte de la premisa “que el comportamiento de la gente es una respuesta a sus “expectativas” o esperanzas acerca del futuro¹⁰⁵. Se sostiene la hipótesis de que la gente

¹⁰¹ MASLOW Abraham (1991) Motivación y personalidad Madrid (E): Ediciones Díaz de Santos S.A pp 21

¹⁰² MASLOW Abraham (1991) Motivación y personalidad Madrid (E): Ediciones Díaz de Santos S.A pp 22

¹⁰³ KEITH Davis, NEWSTROM John *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill, pp 622

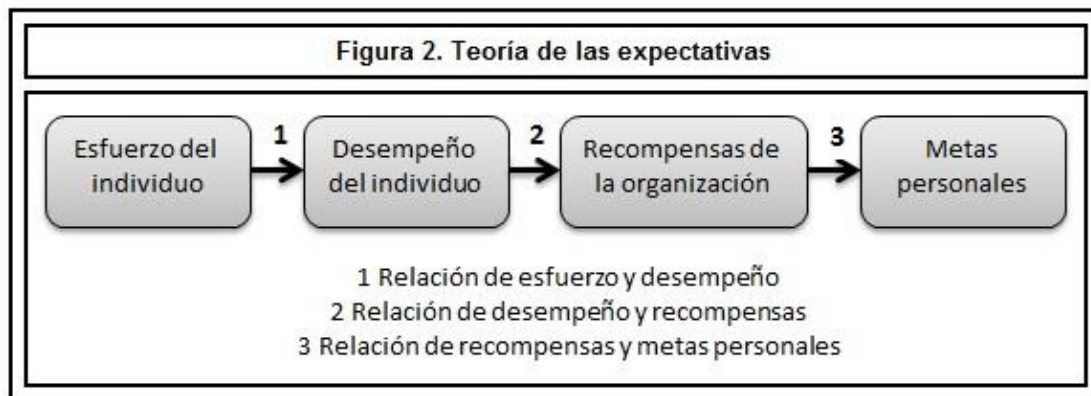
¹⁰⁴ KEITH Davis, NEWSTROM John *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill, pp 126

¹⁰⁵

aumentara sus esfuerzos si se puede esperar una recompensa valiosa y positiva como resultado final, pero si sucede lo contrario su comportamiento será negativo” Harris (1993:215)¹⁰⁶. En otras palabras, el individuo actuará en el trabajo de acuerdo a las beneficios (salario, reconocimiento, éxito, etc.) que le otorguen y le resulten atractivas para satisfacer sus necesidades. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones: el lazo estrecho del esfuerzo y desempeño que puede ejercer una persona, el logro de las beneficios a través de esta relación y así entonces, obtenga la satisfacción de sus metas personales (Robbins, 1999)¹⁰⁷. (Ver figura 2).

1. Relación de esfuerzo y desempeño. Posibilidad de percepción del individuo que al ejercer determinado esfuerzo conducirá a un desempeño.
2. Relación desempeño y recompensa. El valor que le otorga una persona a su desempeño para obtener un resultado esperado.
3. Relación de recompensa y metas personales.

Figura 2 Teoría de las expectativas



Fuente: Robbins (1999:188)
 Elaboración propia

Con base en lo anterior, los componentes claves de esta teoría son la valencia, expectativa y la instrumentalidad, las cuales dan como resultado el grado de motivación que puedan ejercer hacia una tarea (ver figura 5). Con relación a la valencia, se refiere a la importancia que le otorga una persona a una recompensa específica. De esta manera, una valencia positiva indica un deseo por alcanzar un resultado final, en tanto que una negativa, implica todo lo contrario, así entonces, el valor máximo de una valencia positiva puede ser

¹⁰⁶ HARRIS Jeff, (1993) *Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos* México: Limusa pp 214

¹⁰⁷ ROBBINS Stephen. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8ª ed. México: Prentice Hall, pp 722

+100 y de una valencia negativa de -100 y los resultados neutrales tienen un valor de 0.

Respecto a la expectativa, esta representa la creencia de que un esfuerzo llevará al desempeño deseado, por tanto, se expresa como probabilidad de relación entre esfuerzo y rendimiento que el colaborador puede otorgarle. Por último, la instrumentalidad se refiere a la estimación subjetiva del individuo a que el desempeño conduzca a ciertos resultados, es decir, las beneficios que espera. De tal modo, tanto las expectativas como los instrumentos van de 0.00 a 1.00, porque ambas son probabilidades (Keith y Newstrom, 2003¹⁰⁸; Chiavenato, 2004)¹⁰⁹.

Figura 3 Versión básica de la teoría de las expectativas



Fuente: Dubrin (2003:97)
Elaboración propia

De lo anterior expuesto, este supuesto es uno de los más complejos porque la misma motivación lo implica. En parte, deriva a que los individuos en el trabajo tienen diferentes expectativas para la satisfacción de necesidades. A pesar de esto, en la práctica los administradores pueden identificar el valor que le otorgan a las beneficios, tal como lo sugiere Vroom, que una vez identificados los motivos del trabajador, cualquier incentivo que atraiga con eficacia su atención y esfuerzo, debe prometer las suficientes beneficios y ser razonablemente fácil de obtenerlas (Harris, 1993)¹¹⁰.

2.1.9 Teoría de la Equidad

¹⁰⁸ KEITH Davis, NEWSTROM John *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill, pp 628

¹⁰⁹ CHIAVENATO Idalberto, (2000). *Administración de recursos humanos*, 5ª ed, Colombia: Mc Graw-Hill, pp 699

¹¹⁰ HARRIS Jeff, (1993) *Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos* México: Limusa pp 232

Fue propuesta por J. Stacy Adams y se basa en las comparaciones que normalmente las personas hacen de los demás, es decir, a partir de sus aportaciones individuales y de los beneficios que reciben (Chiavenato, 2004). Así, esta hipótesis argumenta que en una organización sus integrantes realizan comparaciones para determinar si lo que obtienen mediante su labor como el sueldo, beneficios, premios o beneficios es justo y equitativo de acuerdo a sus compañeros de trabajo.

Con base en la tabla 3, la primera comparación muestra que el colaborador al obtener un beneficio menos que sus demás compañeros provoca un comportamiento negativo al ser subcompensado en la organización. Asimismo, la tercera razón indica que cuando obtiene una recompensa mayor a los demás, percibe una injusticia al creer que la recompensa es demasiada en relación con sus compañeros de trabajo.

Tabla 3 Teoría de la equidad

Tabla 3. Teoría de la Equidad	
*Razones de comparación	Precepción
1. $E < P$	Injusticia, debido a que es subcompensado
1. $E = P$	Equidad
1. $E > P$	Injusticia, debido a ser compensado en exceso.
*Donde E es empleado y P son los pares o personas del mismo nivel jerárquico.	

Fuente: Con base en Robbins (1999)
Elaboración propia

Por el contrario, la igualdad se obtiene cuando los beneficios que se proporcionan son de acuerdo a sus demás compañeros de trabajo. De esta manera, se puede decir que los tres puntos descritos de la teoría, muestra que la satisfacción y motivación personal, dependen de la forma justa que los colaboradores creen que se les trata en relación a sus compañeros de trabajo

En conclusión, las anteriores teorías descritas de motivación son solo algunos supuestos que surgen sobre el tema y que se seleccionaron para tratar de comprender y explicar el comportamiento del individuo en el trabajo. Así pues, algunos directivos de los hoteles deben considerarlas a fin de identificar las necesidades, tratar de satisfacerlas y así, encaminar su desempeño hacia el beneficio de la organización.

2.1.10 El Factor humano en la hotelería

2.1.10.1 Los recursos en las organizaciones

Las organizaciones están formadas por ciertos recursos o medios necesarios para que puedan funcionar. Por tal razón, con base en los aportes de Mercado (1990)¹¹¹, Chiavenato (2000)¹¹² y Münch y García (2005)¹¹³, se presentan los cuatro tipos básicos de recursos que la componen: materiales, técnicos, financieros y humanos. (Ver Tabla 1).

Tabla 4 Principales recursos de la organización

Tabla 4. Principales recursos de la organización			
Recursos Materiales	Recursos técnicos	Recursos financieros	Recursos humanos
También conocidos como físicos o tangibles, considerados propiedad de la empresa que ayudan a la realización de sus operaciones. Entre los principales recursos para la producción de bienes y/o servicios, se encuentran sus instalaciones, muebles, maquinaria, equipo y tecnología.	Constituyen los medios o instrumentos auxiliares para la coordinación y manejo de los recursos, conformados por los sistemas de producción, organigramas, manuales, procedimientos, entre otros.	Se integra de aquellos elementos monetarios para la adquisición de los demás recursos que requiere la empresa. Entre estos se encuentran el dinero, acciones, utilidades generales, inversión, entre otros.	Principal componente de una organización en cualquier nivel jerárquico que se localice, ya que su operación afecta de forma global el funcionamiento de la empresa.

Adaptación: Mercado (1990)¹¹⁴, Chiavenato (2000)¹¹⁵ y Münch y García (2005)¹¹⁶

¹¹¹ MERCADO Ernesto (1997) *Calidad Integral empresarial I: Capacitación gerencial*. México: Limusa/Noruega editores, pp 206

¹¹² CHIAVENATO Idalberto, (2000). *Administración de recursos humanos*, 5ª ed, Colombia: Mc Graw-Hill, pp 117

¹¹³ MÜNCH Lourdes, GARCÍA José (2005) *Fundamentos de Administración*. 6ª ed, México: Trillas, pp 246

¹¹⁴ MERCADO Ernesto (1997) *Calidad Integral empresarial I: Capacitación gerencial*. México: Limusa/Noruega editores, pp 206

¹¹⁵ CHIAVENATO Idalberto, (2000). *Administración de recursos humanos*, 5ª ed, Colombia: Mc Graw-Hill, pp 117

Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, los recursos aportan elementos tangibles e intangibles necesarios para la generación de un producto o servicio; esto implica la adquisición de materia prima, la disposición de mobiliario y equipo, el establecimiento de políticas y procesos que guíen acciones de la empresa, el manejo del capital para transacciones económicas y la participación activa de su personal. Estos últimos, representan el factor más importante de la organización al estar en sus manos la utilización y transformación de los demás bienes, por este motivo Münch y García (2005)¹¹⁷ lo denominan como “capital humano” al estar integrado de ciertas características que lo diferencian de los demás recursos. De manera semejante, Chiavenato (2000)¹¹⁸ al definir los recursos humanos, hace una reflexión del término que utiliza para designarlo:

Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea (...). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo (...). En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización.

Así entonces, la expresión de “recursos” cataloga a la persona como un instrumento más de una organización, sin tomar en cuenta que en el presente, es el factor imprescindible para efectuar operaciones. Asimismo, Nuria, Acosta y Mollón (2002)¹¹⁹ se encuentran en desacuerdo con el término, porque es ofrecerle el mismo tratamiento como a los recursos materiales, técnicos o económicos y prefieren llamarle “factor humano” la cual incorpora a todos aquellos colaboradores, integrantes o talentos (Chiavenato, 2004)¹²⁰ que laboran en la empresa. Por lo anterior, el factor humano es el único elemento capaz de aportar su esfuerzo físico y diversas

¹¹⁶MÜNCH Lourdes, GARCÍA José (2005) *Fundamentos de Administración*. 6ª ed, México: Trillas, pp 246

¹¹⁷MÜNCH Lourdes, GARCÍA José (2005) *Fundamentos de Administración*. 6ª ed, México: Trillas, pp 246

¹¹⁸CHIAVENATO Idalberto, (2000). *Administración de recursos humanos*, 5ª ed, Colombia: Mc Graw-Hill, pp 128

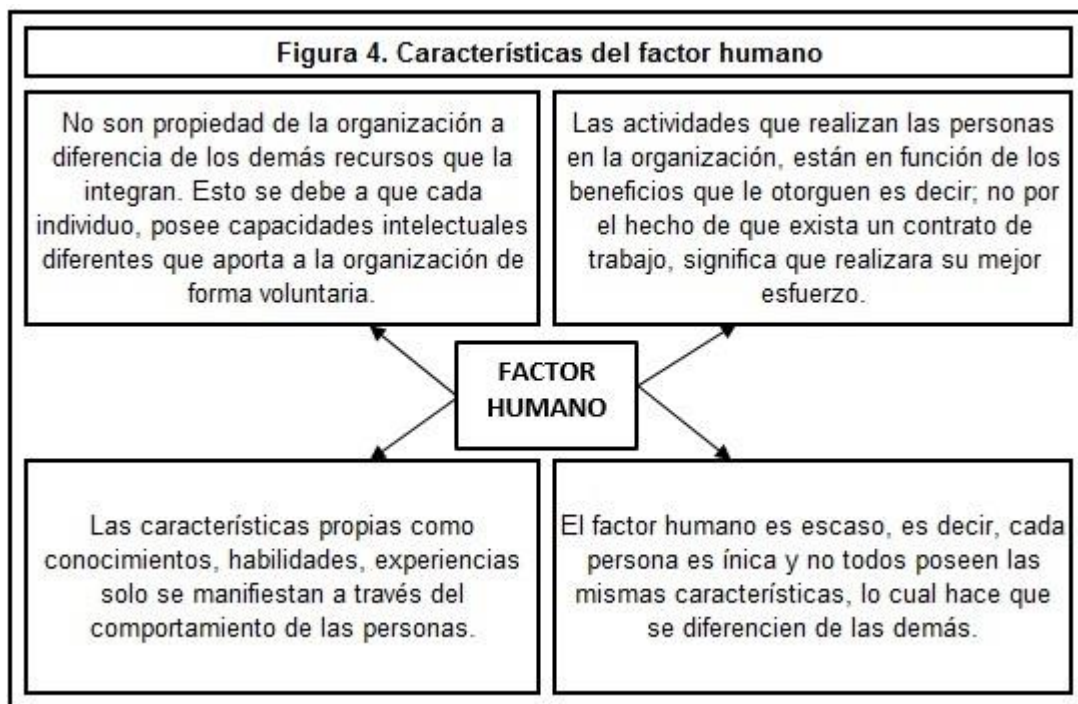
¹¹⁹ACOSTA Jorge; FERNANDEZ Nuria; MOLLON Marta, (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Madrid: Pearson Educación, pp 296.

¹²⁰CHIAVENATO Idalberto, (2000). *Administración de recursos humanos*, 5ª ed, Colombia: Mc Graw-Hill, pp 128

capacidades intelectuales de forma voluntario, al ingresar en cualquier nivel jerárquico o tarea de una organización. Es decir, “No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidas en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.” Arias (1989:158)¹²¹.

En este contexto, la aportación de Arias (1989)¹²² continua vigente, al señalar que los colaboradores poseen cuatro aspectos que los identifican y que favorecen la ejecución de las actividades de la empresa con base en un contrato de trabajo (Ver Figura 4). Sin embargo, no debe de interpretarse que al existir un convenio, el individuo tendrá un buen desempeño, todo va a depender de su actitud respecto a ciertas situaciones y personas, por ejemplo, los medios y beneficios que la empresa propicie en el desarrollo de sus labores.

Figura 4 Características del factor humano



Adaptación: Arias (1989)¹²³
Elaboración propia

¹²¹ ARIAS, FERNANDO. (1989) *Administración de Recursos Humanos*. 4ª ed, México: Trillas, pp, 158

¹²² ARIAS, FERNANDO. (1989) *Administración de Recursos Humanos*. 4ª ed, México: Trillas, pp, 158

¹²³ ARIAS, FERNANDO. (1989) *Administración de Recursos Humanos*. 4ª ed, México: Trillas, pp, 158

2.1.11 El servicio de alojamiento

El personal que labora en un hotel, es el alma del establecimiento al brindar diferentes servicios requeridos por el huésped durante su estancia, labor que difiere de otras unidades económicas por el tipo de actividad¹²⁴ a la que pertenece la empresa.

Los establecimientos de alojamiento o servicios de hospedaje hacen posible la estancia del turista en el lugar de destino, ya que principalmente, proporcionan satisfacción a sus necesidades y en algunos casos, dependiendo del tipo de hotel, les brinda la posibilidad de vivir experiencias personalizadas. Es decir, el turista al seleccionar un destino, tiene múltiples expectativas de viaje por satisfacer, entre ellas el alojamiento y otros servicios que complementen su estadía. Novo (1990)¹²⁵ lo describe como:

Un establecimiento público destinado a ofrecer mediante un pago de una tarifa determinada, alojamiento a personas en desplazamiento y ocasionalmente suministrar alimentos y otros servicios de carácter complementario. Las necesidades del viajero moderno han provocado nuevas modalidades en su construcción, disposición y funcionamiento.

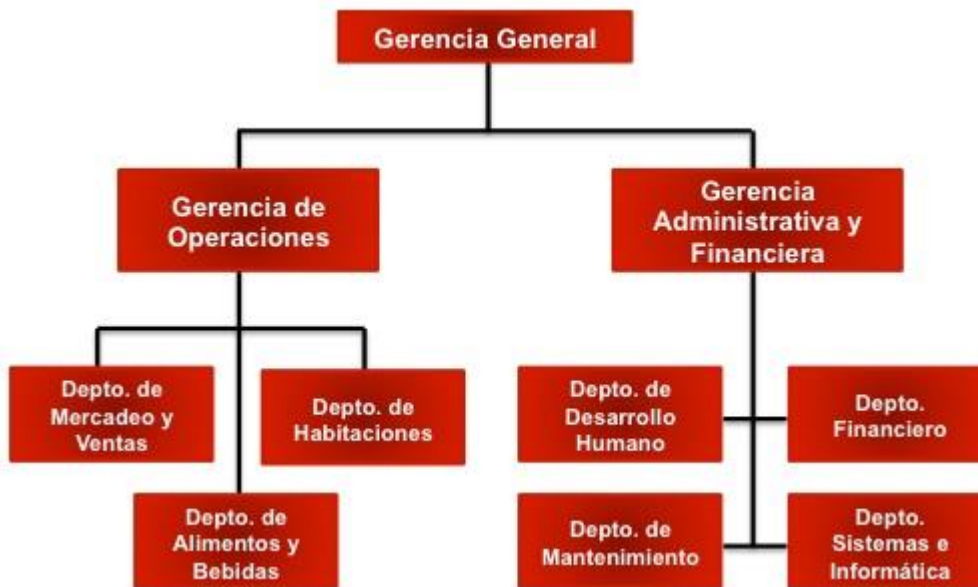
Por tanto las necesidades del turista repercuten en la creación de nuevas y mejores formas de servicios en el ámbito hotelero. Asimismo, el talento humano que lo integra, es un determinante al tratar de satisfacer sus expectativas a través del contacto directo con el cliente. Otro concepto que lo complementa, indica que es “el lugar que proporciona alimentación y hospedaje, un lugar de entretenimiento para el viajero, un edificio público, una institución de servicio doméstico, operado bajo una para obtener utilidades” (Barragán, 1991)¹²⁶. Esta última noción, expresa el fin primario del establecimiento, la obtención de ganancias en un determinado periodo de tiempo. Con ello, esta entidad económica, es una de las más completas en el turismo al responder al cambio e innovación de los diversos servicios que requiere el turista; sin olvidar, que el activo humano, tendrá un papel decisivo para el logro de sus propósitos.

¹²⁴ Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a su actividad que desarrollen en industrias, comerciales y de servicios, en esta última se ubican las empresas de hospedaje (Münch y García 2005).

¹²⁵ NOVO VALENCIA, Gerardo (1990) *Diccionario general de turismo*. México: Diana, pp. 275

¹²⁶ BARRAGAN, Luis, (1999). *Hotelería*. 2ª ed, México: IPN, pp 422

2.1.12 Estructura básica de la operación hotelera



Fuente: Gestión de Hoteles 2008
Elaboración propia

2.2 MARCO EMPRESARIAL

OfiHotel® en el año 2008 inicia la etapa embrionaria con un concepto innovador de negocios, siendo el primer Hotel Boutique de Negocios en la Ciudad de Cali, ubicado al norte de la ciudad en el tradicional barrio Versalles, en la Calle 23 Norte # 5AN - 37, con una infraestructura de 12 Executive Suites, Business Center, Salón de Conferencias, Reuniones y oficinas Privadas, en una construcción de 5 pisos de 727 m² de propiedad de la sociedad. Da inicio a la etapa introductoria en el mes de Septiembre de 2009; en la actualidad se encuentra en la etapa de madurez. Su objetivo principal es el logro de su consolidación, sostenibilidad y crecimiento como la primera cadena de Hoteles Boutique de Colombia.

2.2.1 Misión

“Somos una organización dedicada a prestar una plataforma *exclusiva* de servicios integrales de alojamiento, asociados con los servicios inteligentes de oficina que brindan soluciones relacionadas con el turismo de negocios a los segmentos empresariales.

Contamos con un equipo humano competitivo que brinda una experiencia verdaderamente personalizada, facilitando de manera inteligente y efectiva

soluciones integrales a nuestros huéspedes a través de la última tecnología disponible, con el único objetivo de superar sus expectativas.”

2.2.2 Visión

“Para el año 2017 posicionarnos en el país como la mejor opción para los segmentos corporativos en la prestación de servicios integrales de hospedaje asociados con los servicios inteligentes de oficina, con una *cadena de Hoteles Boutique de Negocios* en las principales ciudades de Colombia.”

2.2.3 Número de Trabajadores

Actualmente la compañía cuenta con 12 empleados directos, los cuales están distribuidos de la siguiente manera

- 1 Directora Comercial
- 1 Contadora
- 1 Analista de Operaciones
- 1 Auxiliar Contable
- 1 Auxiliar de tesorería
- 4 Gestoras de Bienestar (camareras) 1 de ellas temporal
- 3 Facilitadores de Negocios (Recepcionistas)

2.2.4 Productos y/ Servicios Ofrecidos por OfiHotel

- Doce habitaciones amplias, cómodas y modernas.
- **Office Hoteling**, espacios de trabajo equipados con los recursos necesarios para trabajar productivamente, recepción de visitas, llamadas y correspondencia las 24 horas, moderno mobiliario y workstation multifuncional.
- **Virtual Office**, brindamos las herramientas necesarias para administrar de una manera efectiva, ágil y con éxito su negocio, utilizando nuestra dirección comercial para sus tarjetas de presentación y envío de correspondencia, servicio de recepción de visitas, llamadas y correspondencia las 24 horas, recepción y transmisión de mensajes telefónicos & fax 24 horas a e-mail o mensaje de texto, línea telefónica personalizada con el nombre de su empresa, línea DID Local y 01-800 en 75 países & 800 ciudades disponibles alrededor del mundo y acceso a nuestros espacios de trabajo con tarifas especiales.
- Habitaciones exclusivas para la mujer de negocios.
- Completa línea de amenities.
- Dos oficinas modernas y privadas equipadas con teléfono y softphone para reuniones de trabajo.

- Una sala de reuniones moderna equipada con un LCD de 32" para proyección, sistema de video conferencia, DVD Portátil y tablero moderno.
- Un salón para capacitaciones y/o conferencias moderno con atril, equipado con la solución digital interactiva SMART BOARD con sistema de video conferencia que combina un proyector con sistema de audio integrado y un tablero interactivo.
- Alta tecnología I.P en comunicaciones que le permite estar comunicado las 24 horas con quien usted desee y en el lugar que se encuentre.
- Business Center.
- Internet inalámbrico de alta velocidad WiFi (conexión por fibra óptica) y llamadas locales ilimitadas.
- Circuito cerrado de televisión.
- Monitoreo por una empresa de seguridad privada.
- Servicio de emergencias médicas "CEM" en nuestras instalaciones.

2.2.5 Estructura de Operación OfiHotel

Para el caso de estudio; OfiHotel, cuenta con los siguientes departamentos:

Operaciones

Este departamento se encarga de tener el hotel en óptimas condiciones para el funcionamiento de sus equipos e instalaciones. Algunas de las actividades que realiza son: limpieza de paredes, alfombras, tapicería, mantenimiento de jardines, adecuación de habitaciones; evitar plagas a través de fumigaciones constantes, mantener en buenas condiciones la red de comunicaciones, entre otras. Asimismo, realiza programas de control para una operación eficiente. Entre estos se destacan: el mantenimiento preventivo y correctivo ante cualquier situación. Se integra de todas aquellas áreas que tienen relación directa con el cliente al brindarles el servicio de alojamiento.

Compras

Son los encargados de realizar las compras de la materia prima, mobiliario y equipo necesario para el establecimiento. Además, busca mantener la calidad de los productos y la forma de contactar nuevos proveedores para mantener precios adecuados a sus requerimientos. El responsable del área, es el gerente de compras, quien a su vez coordina y supervisa el trabajo de su asistente.

Mercadeo, comercial y servicio al cliente

Departamento que tiene como funciones principales, la promoción y publicidad del establecimiento, los cuales permiten generar ventas de habitaciones, de alimentos y bebidas y otros servicios complementarios que se ofrecen. Esto último es por el alquiler de espacios para eventos y que representa otra manera de percibir ingresos. Su estructura se conforma de un gerente de ventas, asesores o vendedores entre otros cargos.

Facilitadores de negocios (Recepcionistas)

Desde que un huésped llega al hotel, el colaborador de recepción es imagen del hotel al establecer el primer contacto directo. De este modo, sus funciones y obligaciones engloban las siguientes: check in (bienvenida, información de los servicios del hotel, ingreso de datos del huésped al sistema hotelero) y el check out (verificar su estado de cuenta, darle de baja en el sistema y despedida); conocer el llenado de las formas de reservaciones y recepción; realizar cambios de habitación cuando se requiera; es el responsable de las llaves, duplicados de las habitaciones, manejo del conmutador, brinda un excelente servicio y procura que todo lo que el huésped pueda necesitar lo encuentre fácilmente realiza cobros en efectivo o tarjetas de crédito o débito dependiendo del tipo de venta o reserva (Báez, 1997¹²⁷; Ramos y Barrera, 2006)¹²⁸.

Gestoras de bienestar (camareras, ama de llaves)

Este departamento tiene como labor primordial, el aseo, limpieza de las habitaciones y áreas públicas del hotel con la finalidad de que el huésped las encuentre en condiciones ideales para su estancia y que cumplan con los servicios de calidad que ofrece el hotel. Elabora estados de cuenta a través de comandas que reporta a la recepción para que sean cargados en la cuenta de cada huésped. En este caso las gestoras también son las encargadas de prestar el servicio de restaurante ya que el hotel cuenta con solo doce (12) habitaciones.

¹²⁷ BÁEZ SIXTO. *Hotelería*. 2ª ed, México: CECSA, 1997. PP. 356

¹²⁸ RAMOS MARTIN, FERNANDO - BARRERA TORRE, MARIO. *Operación de hoteles I: División cuartos*. México: Trillas, pp 245

CAPITULO III:

3. RESULTADOS

3.1 Análisis y descripción del sistema de compensación actual en OfiHotel

OfiHotel no cuenta con un plan de incentivos y beneficios actualmente para ofrecer a sus colaboradores. Hay 3 personas en toda la organización que perciben un bono adicional por alimentación. Lo que permite identificar que el personal operativo no cuenta con incentivos ni beneficios.

A continuación se da respuesta a uno de los objetivos específicos de este estudio.

3.1.1 Caracterización del sistema de compensación actual del Hotel OfiHotel para el personal operativo.

Descripción del área de gestión humana

El hotel OfiHotel no cuenta con un área de gestión humana, se cuenta con el apoyo externo de una Psicóloga que se encarga de aplicar pruebas de selección y emitir un concepto sobre los candidatos. Actualmente las funciones están divididas en dos funcionarias de la compañía como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 5 División del área de gestión humana

Tabla 5. División de funciones del área de Gestión Humana	
DIRECTORA COMERCIAL	CONTADORA
Selección	Contratación
Inducción	Liquidación
Capacitación	Afiliación entidades
Novedades de nómina	Pagos de cesantías
Reporte de horas extras	Registro de
Control de horarios	Pago de salarios
Supervisión	Expedición de certificados
Entre otras...	Entre otras...

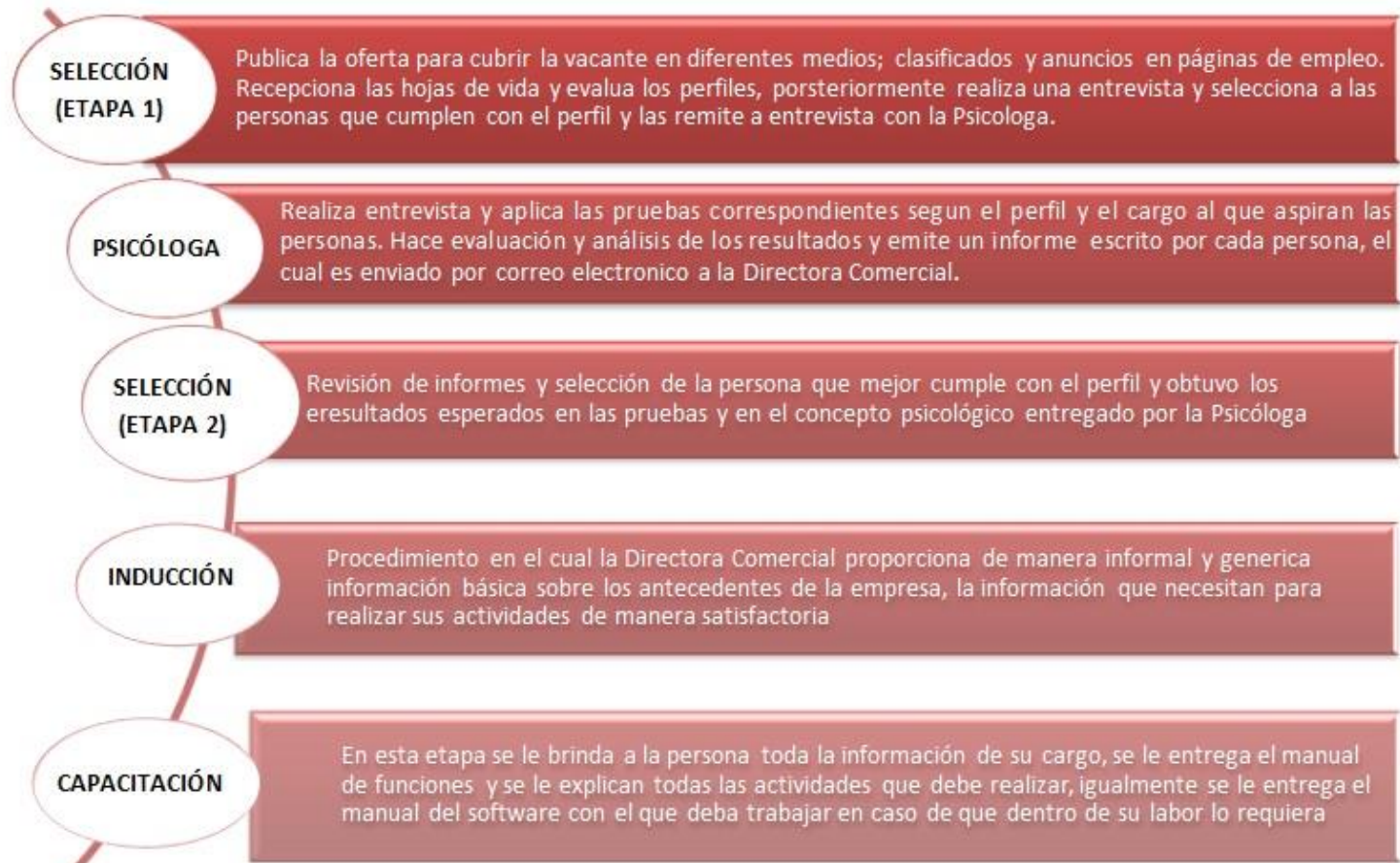
Fuente: Manual de selección, inducción y capacitación OfiHotel 2014¹²⁹
Elaboración propia

Cuando se requiere una persona para cubrir una vacante, la Directora comercial, se encarga del proceso de selección y posteriormente se utilizan los servicios de una Psicóloga en la modalidad de contratista para que realice las pruebas correspondientes según el perfil y el cargo para el cual se realiza la selección. Una vez aplicadas las pruebas, la Psicóloga las analiza y envía un reporte a la Directora Comercial, quien basándose en los resultados toma la decisión y realiza la contratación. (Ver grafica 1) En ocasiones no requiere aprobación, ni autorización de la gerencia. A continuación se explican los diferentes procedimientos mencionados anteriormente

¹²⁹ GALVEZ MOSQUERA, Juan Carlos, (2014) Manual de selección, inducción y capacitación OfiHotel

Gráfica 1 Proceso de selección OfiHotel

Gráfica 1. Proceso de Selección OfiHotel



Fuente: Manual de Selección, inducción y capacitación OfiHotel 2014
Elaboración propia

Descripción del sistema de compensación actual

El sistema actual de compensación de OfiHotel está basado en el salario de cada cargo más el auxilio de transporte, todos los empleados se encuentran contratados directamente por el hotel a término indefinido (excepto la gestora de bienestar temporal) y cuentan con todas sus prestaciones sociales. Los pagos se realizan en dos quincenas.

En la entrevista con las personas que están a cargo de las funciones del área de gestión humana, se pudo conocer que la gerencia siempre se ha preocupado por tener a sus empleados contratados como la ley lo indica, es decir; no asume riesgos con contratos verbales, ni por prestación de servicios.

Los salarios están contemplados de la siguiente manera:

Tabla 6 Compensación actual OfiHotel

Tabla 6. Compensación actual OfiHotel		
CARGO	SALARIO	BONO DE ALIMENTACIÓN
Directora Comercial	\$ 1.093.070	\$600.000
Contadora	\$1.046.000	\$200.000
Analista de Operaciones	\$784.500	\$250.000
Auxiliar Contable / Auxiliar de tesorería	\$784.500	X
Gestoras de Bienestar (camareras) 1 de ellas temporal	\$680.946	X
Facilitadores de Negocios (Recepcionistas)	\$784.500	X
Todos los cargos cuentan con el auxilio de transporte de Ley que para el año 2015 está en \$ 74.000		

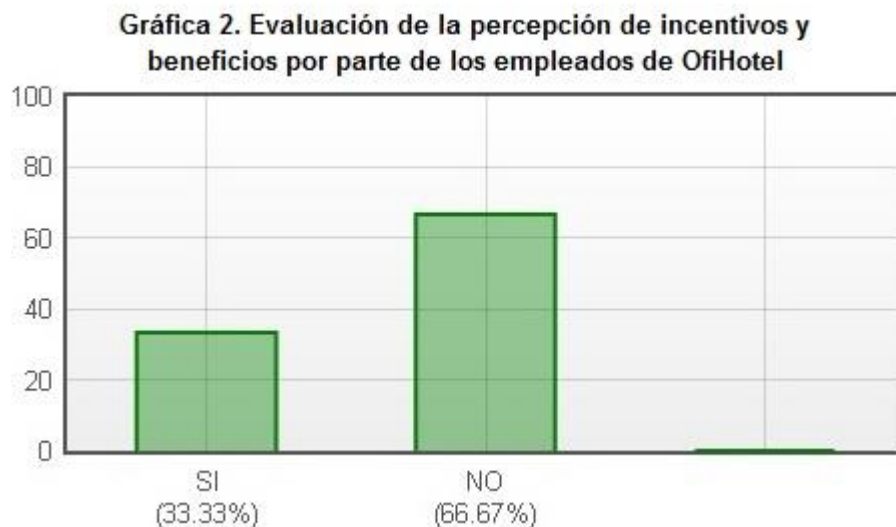
Fuente: Asignación de salarios OfiHotel

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 Aplicación de la encuesta para lograr identificar la percepción del personal operativo con relación a las necesidades y expectativas, lo cual responde al segundo objetivo específico planteado al inicio de este estudio.

A continuación se desarrolla uno de los objetivos planteados al inicio de este estudio, y hacer un análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta realizada al personal de OfiHotel, en ellas se obtiene una percepción de lo que el personal operativo manifiesta frente a sus necesidades y expectativas en relación con los incentivos y beneficios.

Gráfica 2 Evaluación de la percepción de incentivos y beneficios por parte de los empleados de OfiHotel



Elaboración propia

A la primera pregunta, en la cual se quiere conocer si en el tiempo laborado OfiHotel le ha otorgado algún tipo de incentivo o recompensa por su desempeño los empleados respondieron (Ver gráfica 2):

En la pregunta 1, claramente se ve que de doce encuestados, solo 3 manifiestan haber recibido un incentivo. Sin embargo, haciendo el análisis se puede verificar que las personas han identificado que el hecho de que les hayan dado la oportunidad de ser contratados por la compañía ha sido un incentivo, lo cual para este estudio sería más bien un reconocimiento. Otra de las personas que respondió de forma afirmativa, manifiesta que le otorgaron un bono para un paseo familiar por llevar 5 años en la compañía, sin embargo esta no es una política de la compañía, sino que fue idea de un funcionario. Lo que muestra entonces esta respuesta, es que los empleados

no tienen claro lo que es un incentivo y que la mayoría no han percibido uno como tal.

Gráfica 3 Grado de satisfacción sobre los incentivos recibidos



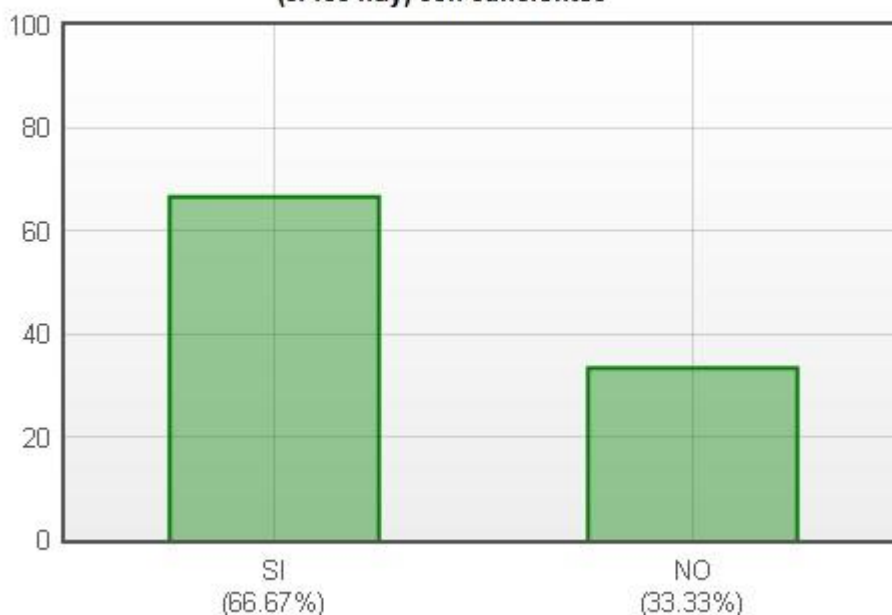
Elaboración propia.

La segunda pregunta solo fue contestada por las personas que respondieron de manera afirmativa la pregunta uno; en esta se mide el grado de satisfacción con los tipos de beneficios que le ha brindado OfiHotel.

Las personas que percibieron un incentivo o recompensa no recibieron este como tal, es decir; lo que recibieron no estaba contemplado por la empresa como un incentivo o una recompensa. Sin embargo, lo que recibieron divide la opinión de satisfacción sobre el mismo; mientras 2 personas manifestaron satisfacción, una persona manifestó estar poco satisfecha. Al indagar exactamente el motivo, se pudo conocer que esta persona había sido promovida a otro cargo sin dejar de hacer funciones de su cargo anterior, lo que representó una alta carga laboral, incumplimiento en funciones de ambos cargos y por lo tanto la compañía decidió quitarle la responsabilidad del cargo al que se le había promovido, lo que el funcionario identificó como un reto no cumplido o una de capacidad para asumir el nuevo rol.

Gráfica 4 Percepción de los empleados sobre si los incentivos actuales (si los hay) son suficientes

Gráfica 4. Percepción de los empleados sobre si los incentivos actuales (si los hay) son suficientes

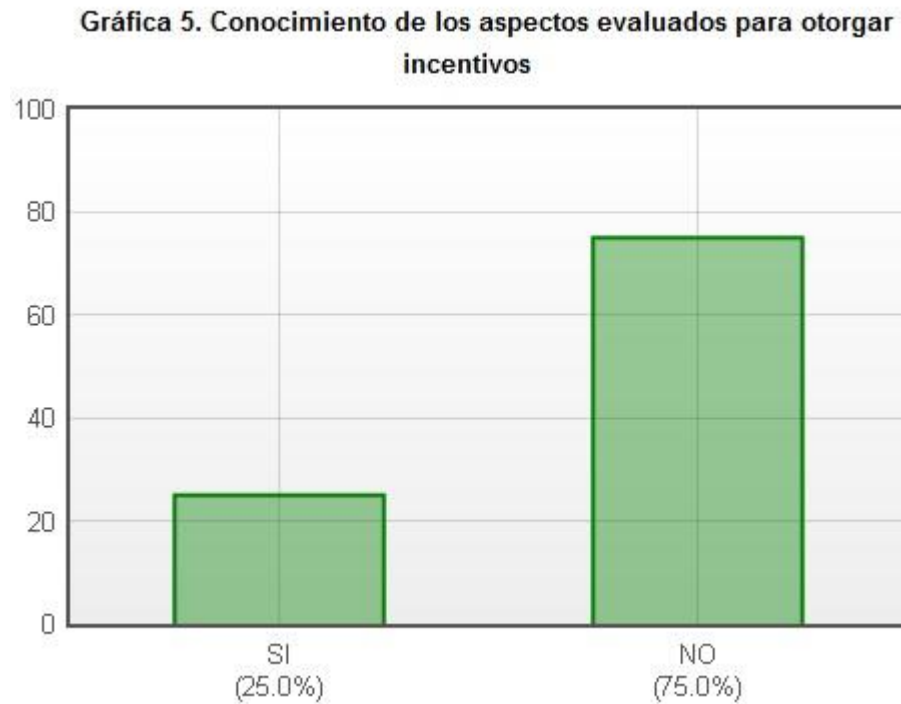


Elaboración propia

La tercera pregunta también corresponde a las personas que respondieron de forma afirmativa la pregunta 1. En la cual se busca conocer si para los empleados son suficientes los incentivos o beneficios que otorga el hotel por su trabajo

Esta pregunta también fue contestada solo por las 3 personas que respondieron de forma afirmativa en la pregunta 1. De igual manera las respuestas muestran la receptividad de las personas hacia los incentivos y beneficios, dado que manifiestan satisfacción o insatisfacción de algo que no se originó como tal. La percepción de los empleados fue hacia las decisiones que tomó la gerencia respecto de su necesidad de personal o de cubrir funciones que estaban descuidadas y que debían ser desempeñadas por alguien que conociera de su manejo.

Gráfica 5 Conocimiento de los aspectos evaluados para otorgar incentivos



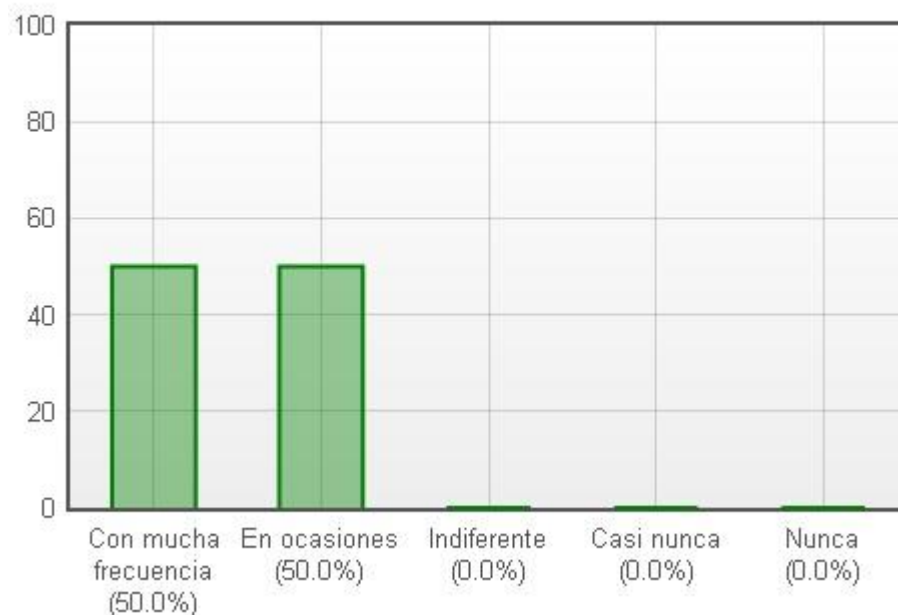
Elaboración propia

Con la pregunta 4 se busca conocer si los empleados saben que criterios o aspectos de su trabajo son evaluados para otorgarle algún tipo de recompensa

Esta pregunta muestra claramente que el personal no conoce los aspectos que son evaluados para otorgarle un incentivo o recompensa. El personal desconoce totalmente los procedimientos para determinar sobre qué actividades se podrían otorgar beneficios. Así mismo se pudo determinar que la compañía no tiene una política de beneficios definida, ya que las que se percibieron como tal por parte de los empleados, no fueron basadas en el desempeño ni fueron iguales para todos. El personal no cuenta con un plan de trabajo que le muestre lo que puede obtener si cumple en determinado tiempo con ciertas actividades u objetivos planteados.

Gráfica 6 Percepción sobre si el desempeño es reconocido

Gráfica 6. Percepción sobre si el desempeño es reconocido

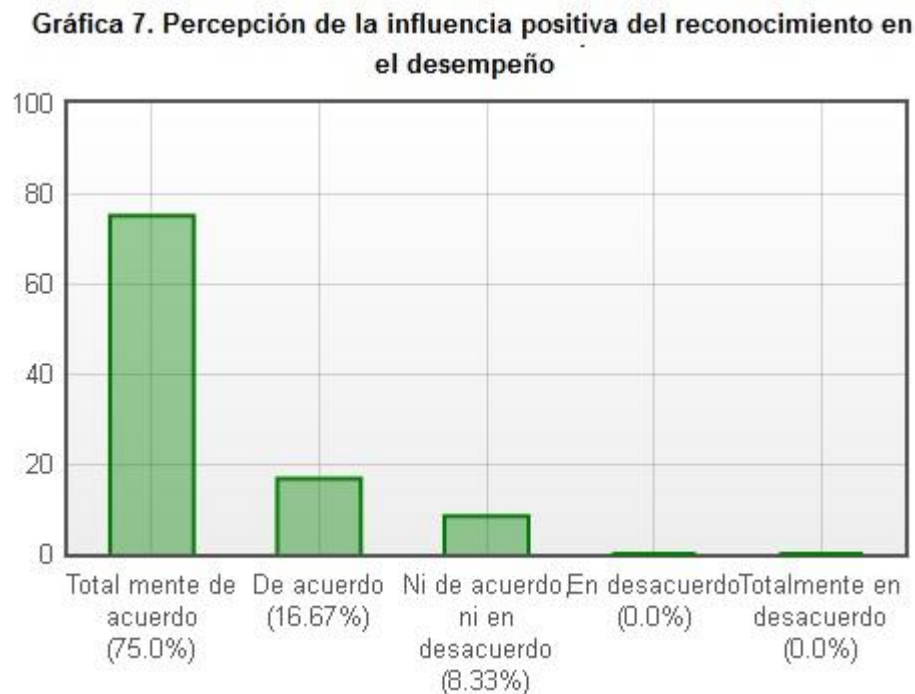


Elaboración propia

La pregunta 5 busca detectar si el empleado siente que desempeña bien sus labores y su esfuerzo no le es reconocido

El resultado de esta pregunta permite conocer el sentimiento de las personas respecto del grado de reconocimiento que la empresa manifiesta a su desempeño. Todo el personal siente o ha sentido alguna vez que su esfuerzo no es reconocido y este es un factor de desmotivación que influye directamente en el desempeño de los empleados. Esto teniendo en cuenta que aunque la remuneración económica es un gran aliciente para los trabajadores, hoy en día se necesita mucho más para mantener motivados a los empleados de una compañía, mas tratándose de un hotel donde el servicio al cliente es una de sus prioridades. Debido a esto, los funcionarios de OfiHotel, no perciben que su desempeño o esfuerzo sean reconocidos.

Gráfica 7 Percepción de la influencia positiva del reconocimiento en el desempeño



Elaboración propia

En la pregunta 6 se mide si reconocimiento del trabajo de los empleados por parte de la empresa influye positivamente en su desempeño

Con relación al reconocimiento del trabajo por parte de la empresa, la mayoría de los encuestados está totalmente de acuerdo con la influencia que tiene sobre el desempeño laboral. Aunque en el sistema de compensación de la empresa no se tienen mecanismos de reconocimiento formal del desempeño, sería una variable a tener en cuenta para el plan de incentivos y beneficios tanto monetarios como no monetarios. Por ello, una posibilidad para incrementar el desempeño de los trabajadores, radica en el establecimiento de un sistema de reconocimiento al mismo.

Gráfica 8 Percepción de la importancia que tiene el reconocimiento del esfuerzo a través de incentivos

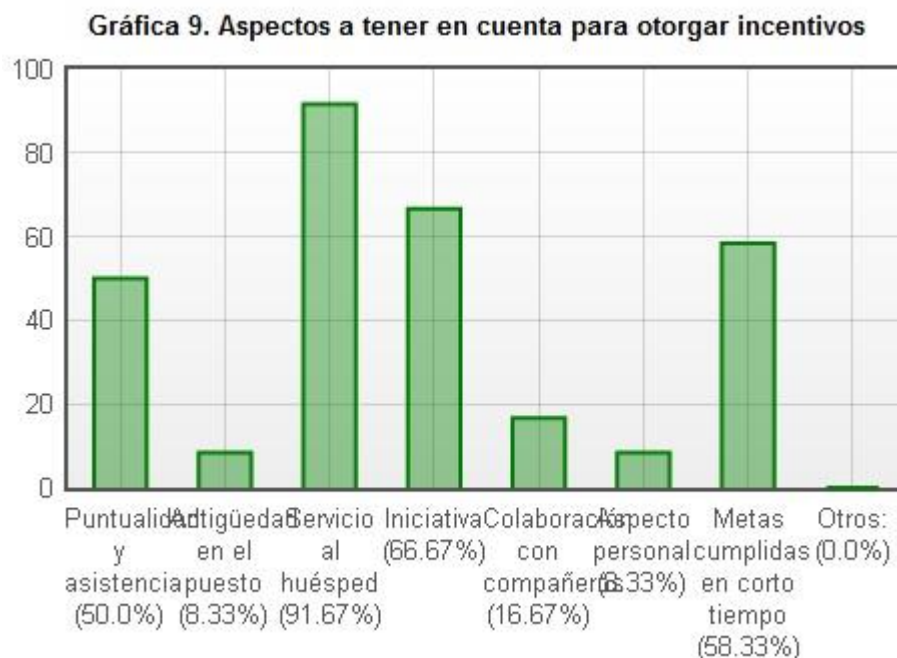


Elaboración propia

La pregunta 7 mide el grado de importancia que tiene para los empleados el hecho de que le reconozcan su esfuerzo a través de incentivos

La respuesta de esta pregunta muestra una vez más que para los empleados es importante el hecho de que le reconozcan su esfuerzo, al aplicar un plan de incentivos y beneficios que sea complementario al plan de compensación, probablemente se obtenga una respuesta positiva al cumplimiento de metas y objetivos lo que genera que tanto los empleados como la compañía puedan mejorar su desempeño.

Gráfica 9 Aspectos a tener en cuenta para otorgar incentivos



Elaboración propia

En la pregunta 8 se muestra una lista en la cual se muestran una serie de aspectos que podrían ser tenidos en cuenta para evaluar el desempeño y se le pide a los empleados que elijan los 3 que considera que deben ser tenidos en cuenta para otorgarle un incentivo

Al analizar estas respuestas, se puede notar que el personal tiene claro que el objetivo de la compañía es el servicio al huésped, la iniciativa y sería interesante para ellos tener un incentivo o recompensa por esta labor y por cumplimiento de metas en corto tiempo; sin embargo, llama la atención que el personal manifieste en el cuarto lugar al ítem *Puntualidad y Asistencia*. Este es un aspecto que se incluyó en la encuesta buscando medir si para los empleados la puntualidad era un compromiso contractual (algo que está implícito en su contrato) o sentían que debían reconocerlo y efectivamente varias personas manifestaron que debía tenerse en cuenta para un plan de incentivos.

A continuación, en la pregunta 9 se muestra un listado con 11 incentivos o beneficios, para que los empleados pudieran darle un valor según la importancia que para ellos tenía (1 mayor importancia, 11 Menor importancia). La selección de estos aspectos se realizó teniendo en cuenta lo que actualmente se maneja en otras empresas similares.

Gráfica 10 Grado de importancia de cada incentivo o beneficio

Gráfica 10. Grado de importancia de cada incentivo o beneficio.

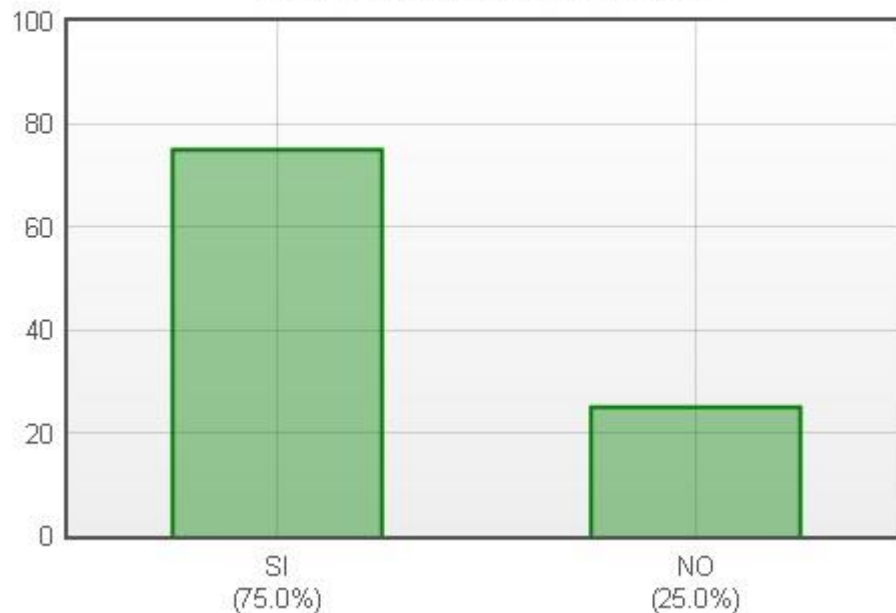
	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Comisiones	58,33% (7)	16,67% (2)	16,67% (2)	8,33% (1)
Bonos	58,33% (7)	41,67% (5)	0% (0)	0% (0)
Reconocimientos en publico Por su labor (colaborador del mes, cuadro de honor, diplomas)	33,33% (4)	8,33% (1)	8,33% (1)	50% (6)
Oportunidad de ascender de puesto	25% (3)	41,67% (5)	25% (3)	8,33% (1)
Aumento económico por desempeño	50% (6)	41,67% (5)	8,33% (1)	0% (0)
Participar en la toma de decisiones	16,67% (2)	50% (6)	25% (3)	8,33% (1)
Premios (Viajes, electrodomésticos, etc)	0% (0)	25% (3)	66,67% (8)	8,33% (1)
Eventos organizados por el hotel (fiestas, torneos deportivos, etc)	16,67% (2)	16,67% (2)	50% (6)	16,67% (2)
Horarios flexibles	0% (0)	33,33% (4)	50% (6)	16,67% (2)
Invitaciones por parte de sus supervisores	0% (0)	16,67% (2)	33,33% (4)	50% (6)
Reparto de utilidades al final de año	41,67% (5)	16,67% (2)	25% (3)	16,67% (2)

Elaboración propia

En el análisis, la inclinación de la mayoría de personas es hacia lo económico; lo que permite hacer una pregunta; la compensación actual, es decir, su salario, ¿lo percibe como algo justo? Es justo pero, ¿no le alcanza para sus necesidades personales? Un aspecto que llama la atención dentro del análisis de esta pregunta es el hecho de que para los empleados no sea importante recibir invitaciones por parte de sus supervisores. Este resultado muestra que el personal, a través de un plan de incentivos por desempeño, estaría dispuesto a mejorar su labor.

Gráfica 11 Reconocimiento de las herramientas brindadas por OfiHotel para prestar un servicio de calidad

Gráfica 11. Reconocimiento de las herramientas brindadas por OfiHotel para prestar un servicio de calidad



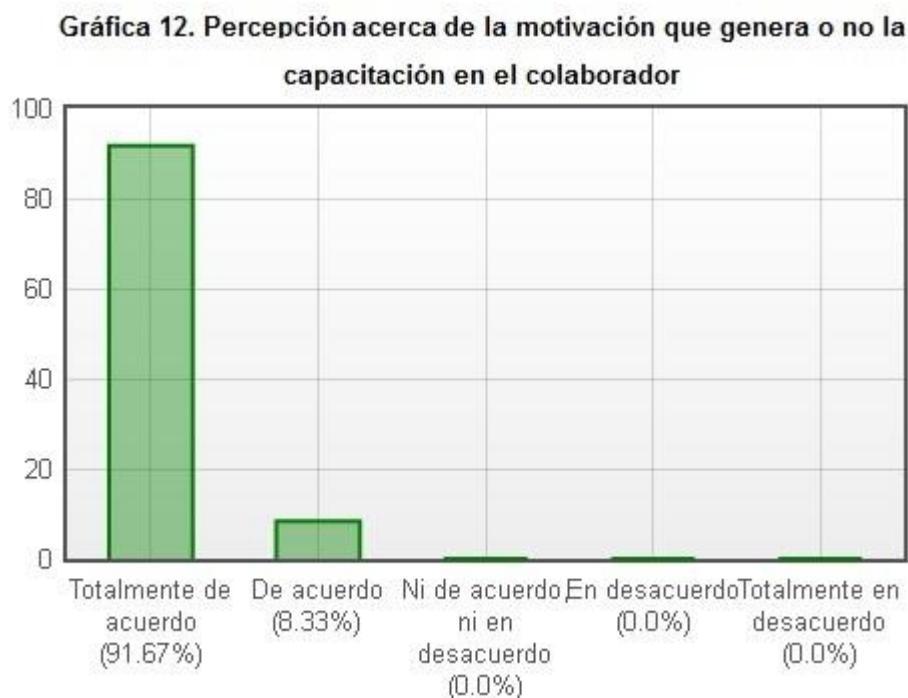
Elaboración propia

En la pregunta 10 se consultó a los empleados si ellos contaban con las herramientas necesarias para proporcionar un servicio de calidad

Los empleados de OfiHotel en su mayoría sienten que cuentan con la herramientas necesarias para brindar un servicio de calidad, sin embargo cuando se profundizo en sus respuestas, se logró conocer que las personas interpretaron la pregunta de dos formas; unas pensaron que la pregunta iba relacionada con herramientas proporcionadas por el hotel y las otras lo entendieron a nivel personal, es decir, si cada quien desde su conocimiento, habilidades y capacidades contaban con ellas. Para este caso la

interpretación correcta es la segunda; en la pregunta no se habla del hotel como tal sino de las personas.

Gráfica 12 Percepción acerca de la motivación que genera o no la capacitación en el colaborador



Elaboración propia

En la pregunta 11 se consultó si para los empleados de OfiHotel la capacitación es un motivante para el desarrollo personal

Los empleados se mostraron de acuerdo en que la capacitación es un motivante; el tema de capacitación en OfiHotel es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los empleados a la vez que ofrece grandes beneficios a la empresa. La capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo está organizada.

A continuación se presentan las respuestas 12 y 13, las cuales fueron preguntas abiertas, donde se pudo conocer la necesidad y expectativa de

cada empleado. Sin embargo se puede ver que hay similitud en lo que esperan por parte de la empresa:

Respuestas a pregunta 12 ¿Qué necesidades personales podrían ser satisfechas por un sistema de beneficios y beneficios diseñado por OfiHotel para sus empleados?

Tabla 7 Necesidades que puede satisfacer un sistema de incentivos y beneficios en OfiHotel

TABLA 7. Necesidades que puede satisfacer un sistema de incentivos y beneficios en OfiHotel											
Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6	Colaborador 7	Colaborador 8	Colaborador 9	Colaborador 10	Colaborador 11	Colaborador 12
Vivienda, educación y recreación	Bonos de salud. Bonos para odontología	Bonos para estudiar idiomas, Bonos para descuentos en odontología y ortodoncia.	Bonos para estudio. Planes exequiales. Bonos para salud. Bonos para vestuario o calzado. Bonos para Odontología	Auxilio para educación. Bonos para mercado. Bono para fórmulas médicas	Establecer un tiempo y espacio para la toma de alimentos por parte del personal (desayuno, almuerzo y cena)	Bonos alimentación. Aporte a la educación de los hijos	Bonos económicos por rendimiento y desempeño para vivienda, educación y salud	Convenio con instituciones educativas para los hijos	Bonos escolares. Bonos para estudiar gastronomía	Alimentación. Vestuario. Educación Transporte Refrigerios en jornadas de 12 horas. Casino o Auxilios de alimentación	Educación superior

Elaboración propia

La respuesta a la pregunta 12 permite identificar las necesidades que los colaboradores consideran pueden ser resueltas por un sistema de compensación que integre beneficios e incentivos. Aunque algunos manifiestan interés en bonos para alimentación y vivienda, es predominante el interés por el aspecto de salud y educación.

Respuestas a pregunta 13 ¿Qué expectativas podrían ser satisfechas por OfiHotel en el tema de incentivos o beneficios?

Tabla 8 Expectativas que puede satisfacer un sistema de incentivos y beneficios en OfiHotel

TABLA 8. Expectativas que puede satisfacer un sistema de incentivos y beneficios en OfiHotel											
Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6	Colaborador 7	Colaborador 8	Colaborador 9	Colaborador 10	Colaborador 11	Colaborador 12
Ascensos y crecimiento profesional y personal	Recreación	Bonos para descuento en restaurantes, cines y sitios turísticos. Viajes en vacaciones. Facilidad para sacar vehículo	Bonos de recreación (rueda, días de descanso, etc.) Bonos en dinero. Viajes todo incluido	Bono para recreación. Antigüedad. Responsabilidad. Lealtad	Comisiones por ventas directas del personal del frontdesk determinando una tarifa base	Ascensos. Cursos de Idiomas	Bonos para recreación familiar. Viajes y paseos	Posibilidad de estudiar una carrera con ayuda económica del hotel.	Ascensos	Recreación. Bonos por ventas. Premios. Reconocimientos. Permisos remunerados	Adquisición de vehículo. Oportunidad de ascenso. Aumento por desempeño

Elaboración propia

En las respuesta 13, se pueden observar las expectativas que los colaboradores consideran pueden ser cubiertas por OfiHotel, en un plan de incentivos y beneficios. En esta parte, predomina el deseo de recreación y ascensos. Los cual hace parte de los deseos que el colaborador tiene y lo que espera de la empresa a la que presta sus servicios.

3.1.3 Análisis de la percepción de los empleados

En las diferentes respuestas obtenidas por los empleados, se puede notar la necesidad de que su desempeño les sea reconocido y que si este fuera recompensado, podría lograr mejores resultados, a su vez muestran una alta expectativa por la implementación de un plan de incentivos y beneficios.

La encuesta permitió identificar y conocer que para el colaborador los incentivos y beneficios que pueda recibir por su desempeño, están directamente relacionados con la motivación.

También se puede notar que el personal está inclinado a incentivos económicos y manifiestan su interés específico en beneficios de tipo monetario.

A su vez, esta encuesta permitió identificar los tipos de incentivos que el personal de OfiHotel espera recibir por parte de la compañía, lo cual permite realizar un plan de incentivos que toma en cuenta exactamente lo que el personal ha manifestado.

Finalmente con esta encuesta, se logra iniciar el diseño del plan de incentivos que se va a proponer a la gerencia, el cual se muestra a continuación y que da respuesta al objetivo general de este estudio.

3.1.4 Propuesta

Diseñar una propuesta de plan de incentivos y beneficios para el personal operativo del Hotel OfiHotel, para ser aplicado entre junio de 2015 y junio de 2016.

Tabla 9 Propuesta de plan de incentivos y beneficios

Tabla 9. Propuesta de plan de incentivos y beneficios					
Objetivo general del Plan de Incentivos y Beneficios: Motivar a los colaboradores para que mejoren su desempeño y su sentido de pertenencia con el Hotel					
TIPO DE INCENTIVO	INCENTIVOS	CARGO	OBJETIVO	FRECUENCIA	CONDICIONES
Objetivo del incentivo económico: Contribuir con la economía familiar de cada uno de los colaboradores, reconociendo de forma monetaria diferentes aspectos y situaciones.					
ECONÓMICOS	Bono de \$100,000 sobre la reducción y reutilización.	Gestoras de bienestar	Reducir el consumo de agua, energía y amenities (Reutilizar los sobrantes de shampoo y acondicionador)	Bimensual	Demostrar un ahorro mínimo del 20% en los diferentes aspectos frente al informe del mes inmediatamente anterior
	Comisiones del 3% sobre reservas con tarifa entre \$129,900 y \$149,900 y del 5% por tarifas a partir de \$150,000.	Facilitadores de negocios	Incentivar las habilidades de negociación y facilitando el cierre de negocios cuando no esté la persona comercial.	Bimensual	Cumplir con un mínimo de 5 negocios
	Bono de \$100,000 sobre reducción de costos y minimización en pérdidas de inventario.	Analista de operaciones	Evitar la pérdida de stock en inventarios por vencimientos y reducción de costos en las compras	Bimensual	Demostrar un ahorro mínimo del 20% en los diferentes aspectos frente al informe del mes inmediatamente anterior
	Bono escolar anual por cada hijo que se encuentre estudiando	Todo el personal	Apoyar el progreso académico del grupo familiar del empleado	Anual	Antigüedad mínima de 1 año hasta por \$100,000 por cada hijo
	Bono navideño (se repartirá en partes iguales entre el personal el 10% del total de la utilidad del año)	Todo el personal	Reconocer la labor de todo el año de trabajo y brindar una ayuda en la época de navidad.	Anual	Antigüedad mínima de 1 año, el valor se determina de acuerdo a la utilidad.

	Préstamo para mejoramiento vivienda	Todo el personal	Contribuir con la mejora en la calidad de vida de los colaboradores.	Único vez	5 años de antigüedad hasta por 2 millones de pesos
	Bonos de alimentación	Todo el personal	Apoyar la economía familiar a través de un bono para canasta familiar	Semestral	Antigüedad mínima de 1 año, hasta por \$300,000
	Préstamos libre inversión	Todo el personal	Promover la inversión en los colaboradores	A solicitud del interesado.	Antigüedad mínima de 2 años, Renovación al cancelar el 80% del monto adeudado
SALUD	Reintegros de gastos de medicamentos, gastos médicos y odontológicos del trabajador.	Todo el personal	Contribuir con los gastos de fórmulas del personal y medicamentos no cubiertos por el sistema de salud	Una vez ocurrido el suceso	En el evento, hasta por \$50,000
	Porcentaje en cobertura de Medicina prepagada	Todo el personal	Brindar una alternativa de salud diferente al empleado con un servicio de calidad	A solicitud del interesado.	La empresa asume un 40%, el empleado debe asumir el 60% restante.
	Cubrimiento total del pago de las incapacidades.	Todo el personal	Reconocer el tiempo que el empleado ha dedicado a su labor aun cuando se encuentre incapacitado.	En el evento	Hasta por \$50,000
	Servicios de ortodoncia	Todo el personal	Apoyar a los colaboradores y a los hijos con un porcentaje en ortodoncia	En el evento	La empresa asume un 20%, el empleado debe asumir el 80% restante.
EDUCACIÓN	La provisión de útiles escolares para todos los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.	Todo el personal	Apoyar el progreso académico del grupo familiar del empleado	Al iniciar el año escolar	Al inicio del calendario académico y hasta por \$100,000

	Auxilio para gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 5 años de edad.	Todo el personal	Contribuir con la tranquilidad de papá y la mamá al apoyar este espacio	De 3 meses de nacida a 3 años	Al demostrar que está matriculado, se les entrega una copia de lo que se pagó
	Apoyo en tiempo (es decir; que se ajustan los horarios y se le aporta un porcentaje de dinero para realizar estudios	Todo el personal	Permitir que el trabajador mejore su capacidad intelectual y se capacite	Anual	Para carreras técnicas un bono hasta de \$100,000 Para carreras tecnológicas; hasta \$200,000 y para carrera universitaria \$300,000
	Becas para los hijos menores de 12 años	Todo el personal	Promover el desarrollo académico de los hijos del empleado.	Anual	Antigüedad mínima de 1 año
DEPORTE Y RECREACIÓN	Integraciones familiares	Todo el personal	Promover la integración familiar	Semestral	Disposición y buena actitud
	Subsidio especial de \$300.000 para los periodos de vacaciones.	Todo el personal	Contribuir al descanso tranquilo y placentero de los empleados; que no tengan preocupación sobre el tema económico y que puedan disfrutar sus vacaciones al lado de su familia	Anual	Haber cumplido el periodo completo para disfrutar vacaciones
	Paseos y excursiones programadas.	Todo el personal	Incentivar las buenas y sanas relaciones laborales, cooperación y el trabajo en equipo.	Bimensual	Disposición y buena actitud
	Planes de impulso a las actividades deportivas	Todo el personal	Contribuir en el desarrollo deportivo de hijos de los empleados	Bimensual	Disposición y buena actitud
	Afiliación a club o centro de recreación	Todo el personal	Velar por la recreación de los colaboradores y que estos a su vez lo puedan transmitir a la familia...	Única vez	Antigüedad mínima de 6 años

VIVIENDA	Préstamo para vivienda nueva o usada	Todo el personal	Facilitar el acceso a créditos de vivienda, asesorando al colaborador y buscando la opción más conveniente	Única vez	Antigüedad mínima de 6 años
	Crédito para consecución de electrodomésticos	Todo el personal	Contribuir con la obtención fácil y rápida de electrodomésticos y descontar por nomina	A solicitud del interesado	Antigüedad mínima de 1 año, se le presta hasta un 30% sobre su salario
PROTECCIÓN	Planes exequiales	Todo el personal	Brindar el acceso a planes exequiales para cobertura del grupo familiar en caso de una eventualidad	Única vez	Aportar un 50% de lo que cuente la mensualidad
	Apoyo económico por fallecimiento de un familiar en primer grado de consanguinidad \$250.000	Todo el personal	Apoyar al colaborador en caso de fallecimiento de un familiar en primer grado de consanguinidad	Una vez ocurrido el suceso	Antigüedad mínima de 6 años
FECHAS ESPECIALES	Cumpleaños de los colaboradores	Todo el personal	Festejar el cumpleaños de todas las personas que cumplen en cada mes	Al final de cada mes	NA
	Novena navideña	Todo el personal	Celebrar la navidad realizando la novena con los integrantes del equipo	Anual	NA
	Días de: la mujer, la madre, el padre etc....	Todo el personal	Reconocer a cada persona según corresponda	Cuando ocurra el enveto	NA
OTROS BENEFICIOS	La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.	Todo el personal	Colaborar con el vestuario de las personas que no tienen uniforme y facilitarles su adquisición	Semestral	NA

	Servicios de casino sin costo	Todo el personal	Contribuir y facilitar la alimentación en un horario y espacio adecuado	Cuando se requiera	Para turnos que superen las 8 horas
--	-------------------------------	------------------	---	--------------------	-------------------------------------

Elaboración propia

3.2 Plan de acción

A continuación se muestra la propuesta de las acciones que se deben llevar a cabo, lo cual responde al tercer objetivo específico planteado al inicio de este estudio, el cual consiste en diseñar un plan de acción para el proceso de implementación del plan de incentivos y beneficios del personal operativo.

En él se pueden observar las diferentes actividades que se proponen para la implementación y socialización del plan que se propone.

Estas actividades tienen a su vez unos objetivos, los cuales al ser cumplidos, permitirán que el resultado sea el esperado y que a través de los indicadores se pueda medir su efectividad.

De igual forma, se plantean las condiciones que debe cumplir el colaborador para obtener el incentivo o beneficio y su frecuencia:

Tabla 10 Plan de acción

Tabla 10. Plan de acción				
Actividades	Objetivos	Indicadores	Resultados esperados	Frecuencia
Reunión con la gerencia para socializar el plan de incentivos que se propone	Implementar el plan de incentivos y beneficios	1. Nivel de aceptación 2. Nivel de satisfacción	Completa disposición de la gerencia. Incentivos que motiven al personal y con metas alcanzables.	Al iniciar la implementación y hacer una evaluación semestral.
Determinar los incentivos según el grado de importancia manifestado por los funcionarios.	1. Otorgar incentivos que realmente satisfagan las necesidades que se han detectado en los funcionarios. 2. Identificar las expectativas y necesidades de cada empleado	Nivel de satisfacción	Alto nivel de satisfacción y excelente desempeño laboral	Semestral
Articular las necesidades y expectativas de los colaboradores con	Generar un documento escrito e impreso, al que todos (gerencia y colaboradores) tengan acceso y en el cual se	Nivel de conocimiento y aceptación	1. Aprobación del documento de ambas partes	Anual

los resultados esperados por parte de la gerencia.	plasmen las normas y condiciones acordadas.		2. La formalización e incorporación del documento al manual de funciones del hotel	
Socializar y publicar en compañía del gerente el plan de incentivos	1. Fortalecer las relaciones entre el empleador y el colaborador 2. Lograr la familiarización de los empleados con el plan de incentivos	1. Nivel de aceptación 2. Nivel de satisfacción	1. Pleno conocimiento del plan de incentivos. 2. Mayor motivación por el logro de las metas y mejor desempeño.	NA
Iniciar periodo de aplicación basados en el documento final	Implementar cada uno de los incentivos y evaluar su impacto	Nivel de satisfacción tanto para la gerencia como para los colaboradores	Incremento en la productividad para la gerencia y mejora en los ingresos de los colaboradores	Semestral

Elaboración propia

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES

1. El presente estudio cumplió con el objetivo de diseñar una propuesta para la implementación de un plan de incentivos y beneficios que OFIHOTEL pueda ofrecer al personal operativo para estimular su desempeño. De esta manera, a través de la investigación se obtuvo información relevante que permitió identificar las necesidades y expectativas que demandan los colaboradores operativos de la organización.
2. Se logró la caracterización del sistema de compensación, mostrando el sistema actual y logrando partir de ahí para la propuesta de un nuevo plan basado en incentivos. Así entonces, al identificar y comparar el sistema actual con el sistema propuesto, la hipótesis general se confirma al considerar que los incentivos de OfiHotel deben ajustarse a las necesidades y expectativas que demanda el personal operativo, de tal forma que influyan en su desempeño laboral. Esto último, se demuestra en las diferentes teorías de motivación consultadas donde indican que el comportamiento y desempeño de las personas se relacionan con las necesidades satisfechas de la organización. De tal modo, los planes de incentivos del OfiHotel deben considerar las necesidades demandadas que se relacionan con comisiones, bonos, incrementos salariales y repartición de utilidades al final de año, a fin de reforzar el propósito de incentivar el desempeño del colaborador.
3. Al no existir un plan de incentivos y notar que se estaba haciendo un estudio un estudio de esta naturaleza para proponerlo, el personal facilitó la información y permitió identificar sus percepciones. En este contexto, los incentivos más demandados por los colaboradores fueron la asignación de bonos, comisiones o incrementos salariales por mérito en el desempeño, así como la participación en la toma de decisiones, los cuales validan la hipótesis de trabajo. Igualmente los colaboradores al exteriorizar que la remuneración otorgada es relativamente baja, se inclinaron por los incentivos económicos y entonces, esto permite deducir la importancia de este incentivo relacionado con la necesidad de existencia, al no estar contemplado por actualmente por OfiHotel. Así mismo se identificó que los colaboradores percibieron que el hotel no les otorga suficientes incentivos por su labor.
Asimismo, se identificó que el incremento de sueldo, comisiones o bonos no se otorga actualmente al personal operativo de OfiHotel y

este aspecto resultó ser uno de los incentivos demandantes. Estas son algunas de los incentivos o beneficios que no son otorgados a los colaboradores y que resultan de valor para reconocer su labor.

4. Se logró diseñar un plan de acción que involucra a la gerencia y a los colaboradores, donde el beneficio es mutuo y se logran objetivos en conjunto. El plan de acción da las pautas para iniciar a definir los aspectos que serán tenidos en cuenta para otorgar incentivos al personal operativo de OfiHotel. Igualmente, permitió definir la forma en que se hará público y como socializar con el personal. Este plan permite que los colaboradores tengan claro cuáles son los objetivos y que deben hacer para lograr los incentivos que ellos mismos han manifestado desean percibir por parte de OfiHotel.

El Plan de Acción se logró diseñar apoyándose en los resultados obtenidos a lo largo del estudio, tanto en la información obtenida por parte de los colaboradores como en la entrevista con el gerente.

En general, el presente análisis aporta a la gerencia de OfiHotel, información de apoyo para conocer las opiniones del personal operativo y que pueden utilizar en la toma de decisiones para el otorgamiento de incentivos.

Asimismo, este documento sirve como base para posibles estudios que deseen conocer la situación actual en la hotelería en cuanto a las formas de motivar e incentivar al personal.

CAPITULO V

5. RECOMENDACIONES

El departamento de personal en coordinación con las demás áreas debe tomar en cuenta sus necesidades demandadas con el propósito de que se sientan motivados y así, sus acciones se reflejen en la actitud de servicio hacia el huésped o cliente que visita el establecimiento. Tal como lo indica la teoría de las expectativas, la gente actúa de acuerdo a los beneficios que le resultan atractivas para la satisfacción de sus necesidades.

Es importante tener en cuenta que la mayoría de los colaboradores manifestó una actitud favorable hacia la organización al opinar que les motivaba ser parte de su equipo de trabajo. Por tal virtud, se argumenta que este resultado positivo se debe a la identidad institucional que OfiHotel proyecta a través de su misión, visión y valores, al considerarlos uno de los principales pilares en la presentación de sus servicios.

A continuación se indicarán los comentarios y recomendaciones a cada uno de los incentivos demandantes.

Con respecto a la parte económica, fue el incentivo o beneficio que obtuvo el primer sitio en la jerarquización y se vincula con la percepción de la baja remuneración otorgada a los puestos operativos en OfiHotel del cual se sugiere lo siguiente:

Es un punto que merece ser expuesto ante los directivos del corporativo a fin de contemplarlo en sus planes de incentivos y que los colaboradores se sientan satisfechos en la organización.

Compensar esta necesidad con el refuerzo de los otros incentivos demandados como la distribución de bonos o comisiones. Todo lo anterior, con el propósito de disminuir la insatisfacción que la causa en el colaborador el sueldo otorgado, tal como lo indica la teoría de Herzberg y de esta manera, estimular su motivación a través de los factores intrínsecos relacionados con la motivación.

Reforzar las prácticas de operación en el hotel, es decir, que todo el personal operativo tenga la oportunidad de crecimiento al solicitarla, así como prestar mayor atención a la evaluación de su desempeño en los aspectos del servicio al huésped, iniciativa y metas cumplidas en corto tiempo que los colaboradores percibieron que deben de calificarse para otorgarles un incentivo.

Brindar capacitación continua a los colaboradores para aprovechar y desarrollar sus capacidades.

La necesidad de un incremento económico en las percepciones de los colaboradores ocupó un lugar importante en la primera posición

Se recomienda implementar un formato de evaluación del índice de satisfacción del huésped del OfiHotel, y que estos tengan un apartado o tarjeta individual que le solicite al huésped escribir el nombre del colaborador que le ofreció un buen servicio, así pues, sería otro medio de reconocer su labor.

Realizar la observación directa en el desempeño de sus funciones del colaborador para que su selección la perciba como equitativa ante sus compañeros.

Por otro lado, una idea que se relaciona con el reconocimiento de los colaboradores, es que los directivos feliciten o motiven el desempeño del colaborador con la entrega de algún tipo de tarjeta donde les agradezcan su esfuerzo, así por ejemplo, podría decir: “muchas gracias porque con tus labores crecemos día a día, sabemos que podemos confiar en ti”; de esta forma, el colaborador se siente estimado por la empresa y a la vez, su compromiso con ella crece.

En lo que atañe a la participación en la toma de decisiones, se debe comenzar por generar el ambiente propicio para que el colaborador pueda expresar a sus jefes inmediatos sus opiniones respecto a la mejora en los procedimientos de su departamento, es decir, que sus comentarios sean valorados porque todos merecen ser escuchados. Para esto podría darse la oportunidad de ir directamente hacia el colaborador y preguntar sus inquietudes, escuchar sus peticiones, es decir, mantener retroalimentación de forma directa. Por ejemplo, realizar una comida con los colaboradores de cada departamento una vez al mes, en donde el gerente del hotel o el comité directivo se encuentre presente y conceda la oportunidad de que los colaboradores expongan sus inquietudes o recomendaciones hacia el trabajo, o simplemente con el fin de estimular la convivencia en la organización.

Promover el empowerment entre sus integrantes a fin de que tengan más libertad de decidir sobre los aspectos de sus actividades, así entonces, el colaborador tiene mayor involucramiento y responsabilidad en su labor. Para lograr esto, se podría apoyar de los tres factores claves de Blanchard, Carlos y Randolph (1996) que permitiría a todos los integrantes de la organización conocer en qué consiste y cómo pueden colaborar, los beneficios que trae consigo su práctica y de esta manera, lograr poco a poco su aceptación y participación, ya que es un cambio de mentalidad que cuesta trabajo asimilar en una cultura que no acepta del todo que alguien de menor jerarquía pueda opinar y decidir sobre sus actividades.

Todo lo anterior, puede constatarse en los diferentes programas de calidad y gestiones administrativas que en fechas recientes grandes empresas han implantado y que valoran el desempeño y potencial del factor humano. De tal forma, sus integrantes pueden brindar sus puntos de vista, proponer soluciones y decidir sobre aspectos decisivos de la empresa. Aunado a esto, la administración por objetivos en cada departamento es una buena opción de adjudicar en la organización y al igual que el empowerment o los círculos de calidad, no tiene un costo económico elevado. Sin embargo, para el establecimiento y éxito de alguna de las anteriores gestiones y herramientas administrativas a implantar, se recomendaría como primer paso, un adoctrinamiento intensivo entre los colaboradores a fin de que comprendan los objetivos y beneficios que conlleva la práctica. Asimismo, al fomentar y reforzar la integración, cooperación y motivación de sus integrantes es un medio que propiciaría alguna de las prácticas anteriores.

Se recomienda la capacitación continua para aprovechar y desarrollar sus conocimientos, aptitudes y habilidades, así como la realización de estudios periódicos que identifiquen las necesidades del personal en el hotel, tal como lo indica la gestión del talento humano.

Con base en lo anterior, una herramienta que se sugiere emplear para el mejoramiento de los planes de incentivos de OfiHotel sería la práctica del benchmarking. Esto permitiría identificar las mejores prácticas de otorgar incentivos y conocer información para aprender y mejores procesos. En otras palabras, salir y ver lo que otras empresas han desarrollado para no quedarse estancado.

6. BIBLIOGRAFIA

ALDERFER Clayton, (1972) Teoría De Las Necesidades, EE.UU Free Press

CHIAVENATO Idalberto, (2000). Administración de recursos humanos, 5ª ed, Colombia: Mc Graw-Hill

DANHKE Gordon, (1989) Investigación descriptiva. México: Mc Graw-Hill

DUBRIN Andrew (2003). Fundamentos del comportamiento organizacional México: Thomson

GALEANO Miguel Amaya, (2008) Administración de salarios e incentivos. Teoría y práctica 2ª ed: Escuela Colombiana de Ingeniería

GALEANO Miguel Amaya, (2012) Gestión moderna de salarios e incentivos. Business Process Management (BPM) 1ª ed: Escuela Colombiana de Ingeniería

GONZALEZ, Ángel León, (2006) Métodos de compensación basado en competencias 22 ed. Ediciones Uninorte

HARRIS Jeff, (1993) Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos México: Limusa

HERNANDEZ SAMPIERI Roberto (1991) Metodología de la Investigación. Colombia: Mc Graw-Hill

KEITH Davis, NEWSTROM John, Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill

MALHOTRA Naresh (1997) Investigación de mercados. México: Pearson

MASLOW Abraham (1991) Motivación y personalidad Madrid (E): Ediciones Díaz de Santos S.A

MERCADO Ernesto, (1990). Administración aplicada: teoría y práctica. 1ª ed, México: Limusa

MONDY R. Wayne, NOE, Robert M, (2005) Administración de recursos humanos 9a ed, Pearson

MÜNCH Lourdes, GARCÍA José (2005) Fundamentos de Administración. 6ª ed, México: Trillas

ROBBINS Stephen. (1999). Comportamiento organizacional. 8ª ed. México: Prentice Hall

ZORRILLA Santiago, TORRES Diego, (1997) Metodología de la investigación
Colombia: Mc Graw-Hill