

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTRUCTURA DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA Y NO ECONÓMICA DE LOS TRABAJADORES
EN HOTELES DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO
TESIS DE GRADO

LUSBIN LEONARDO TELLO MARTINEZ
CARNET 990529-56

QUETZALTENANGO, OCTUBRE DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTRUCTURA DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA Y NO ECONÓMICA DE LOS TRABAJADORES
EN HOTELES DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

LUSBIN LEONARDO TELLO MARTINEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, OCTUBRE DE 2017

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
LIC. CARLOS HUMBERTO IXQUIAC BAUTISTA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. RAÚL ESTUARDO PÉREZ GODINEZ
MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ
ING. RUDY ALEJANDRO ESCOBAR MARROQUÍN

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

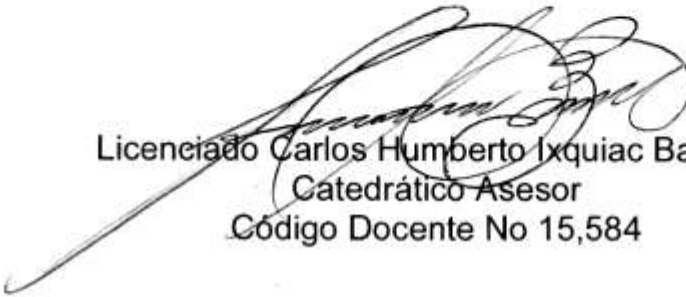
DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 23 de junio 2017

Magister
Wilson Villanueva Guzmán
Coordinador Académico Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Por este medio **Dictamino** que hemos finalizado el proceso de Asesoría del estudiante Lusbin Leonardo Tello Martínez carnet No. 99052956, del curso Tesis II del tema titulado "Estructura de Compensación Económica y no Económica de los Trabajadores de Hoteles de la Ciudad de Quetzaltenango" para lo cual se cumplió con todos los requisitos que exige la Universidad Rafael Landívar, observándose el interés y la puntualidad tanto en la entrega del trabajo realizado como las fechas en que se impartió la tesis.

Atentamente



Licenciado Carlos Humberto Ixquiac Bautista
Catedrático Asesor
Código Docente No 15,584



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01406-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante LUSBIN LEONARDO TELLO MARTINEZ, Carnet 990529-56 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01710-2017 de fecha 17 de octubre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**ESTRUCTURA DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA Y NO ECONÓMICA DE LOS
TRABAJADORES EN HOTELES DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 31 días del mes de octubre del año 2017.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por darme la vida, sabiduría y fortaleza para seguir adelante luchando por alcanzar mis metas, solo me queda pedirle que me siga brindando salud y vida para ser ejemplo de superación para mis seres queridos, especialmente para mis hijas.

A MI FAMILIA:

Por enseñarme a luchar ante las adversidades y nunca perder la fé, a levantarme para seguir creciendo y conseguir mis sueños y metas.

A la Universidad Rafael Landívar:

A la facultad de ciencias económicas y empresariales por brindarme los conocimientos necesarios para mi formación profesional.

A los Hoteles de la Ciudad de Quetzaltenango:

Por permitirme realizar todo el proceso de investigación y culminar el presente estudio de tesis.

A la Terna Evaluadora:

Por los consejos que me brindaron y la retroalimentación que me proporcionaron para mi crecimiento personal y profesional.

A mi asesor de tesis:

Por el tiempo y dedicación que me brindo durante este proceso.

Al Licenciado Pablo José de León:

Por su ayuda incondicional, mil gracias.

DEDICATORIAS

A Dios:

Por darme la vida, por ser mi fortaleza, brindarme salud y sabiduría para poder alcanzar cada meta en mi vida.

A mis Padres:

Por ser un ejemplo de vida, recordarme que con esfuerzo todo se puede lograr. A mi Madre gracias Por ser incondicional y por el apoyo invaluable que me ha brindado hasta el día de hoy.

A mi Abuelita:

(Q.E.P.D.), por su ejemplo y gran humildad.

A mi Esposa:

Por estar siempre a mi lado ayudándome y motivándome a seguir adelante para poder hacer realidad éste sueño.

A mis Hijas:

Gracias por su amor y alegrarme cada día de mi vida, para que les sirva de ejemplo y se sientan motivadas y orgullosas, que sepan que no hay imposibles.

A mis Hermanas:

Gracias por su comprensión y apoyo moral e incondicional.

A mis Amigos:

Por su amistad, apoyo y conocimientos compartidos.

Índice

	Pág.
Introducción.....	1
I Marco de Referencia.....	5
1.1. Marco Contextual.....	5
1.2. Marco Teórico.....	12
a) Estructura de compensaciones.....	12
b) Objetivos de la administración de la compensación.....	29
c) Normas para una efectiva administración de las remuneraciones.....	32
d) Ventajas y beneficios de la administración de compensaciones	32
e) Desventajas de la administración de compensaciones.....	34
f) Programa de compensaciones	35
g) Sistema de compensaciones basadas en el puesto de trabajo	37
h) Sistema de compensaciones basadas en el rendimiento.....	37
i) Los incentivos y su relación con recompensas.....	38
j) Los incentivos y su relación con la satisfacción	40
k) Los incentivos basados en los méritos	40
l) Los incentivos y su relación al desempeño	42
1.3. Hoteles.....	44
II Planteamiento del Problema.....	55
2.1. Objetivos.....	56
2.1.1. Objetivo General.....	56
2.1.2. Objetivos Específicos.....	56
2.2 Variable de Estudio	56
2.2.1. Indicadores.....	56
2.2.2. Definición Conceptual.....	57
a) Estructura de compensaciones	57
b) Definición Operacional	59
2.3. Alcances y Límites.....	59
2.4. Aportes	59

III Método	61
3.1. Sujeto.....	61
3.2. Población y Muestra.....	61
3.3. Técnicas e Instrumento de Investigación	62
3.4. Procedimientos.....	62
IV Presentación de Resultados	64
V Discusión de Resultados	99
VI Conclusiones	106
VII. Recomendaciones	107
VIII. Referencias Bibliográficas	108
Anexos	111

Resumen

La presente investigación tomo como objeto de estudio a los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango, en los datos históricos demuestran que la hotelería en Guatemala parte del año de 1882 y en 1883 surge el Hotel Modelo en Quezaltenango. Posteriormente, en 1935 con la llegada a Guatemala del grupo más grande de turistas en ese entonces, nacen varios hoteles como la Pensión Bonifaz en Quezaltenango.

El estudio es de carácter descriptivo, se realizó con la muestra de 32 administradores y 70 empleados de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango, para poder establecer si se brindan compensaciones económicas y no económicas.

El trabajo de campo se realizó por medio de entrevistas estructuradas, aplicadas a empleados y administradores de los diferentes hoteles en exploración de la ciudad de Quetzaltenango

En base a la investigación de campo se puede establecer si en las empresas hoteleras existe una estructura de compensaciones que todo trabajador pueda percibir en su centro de trabajo o bien puedan tomar acciones individuales o colectivas para incrementar la estimulación de cada uno de ellos y poder tener un mejor beneficio para este sector de la economía Quezalteca.

Introducción

Quetzaltenango es la segunda ciudad en importancia de Guatemala, es una ciudad con desarrollo y crecimiento acelerado, debido principalmente a su posición geográfica, situación que ha permitido el desarrollo de gran cantidad de instituciones comerciales, así como el aumento de la población. Quetzaltenango la cuna de la cultura, tierra de hermosos paisajes y lugar de eterno descanso para los miles de turistas que cada año se gozan en conocerla.

Dentro del aumento en el comercio se pueden mencionar las empresas hoteleras que ofrecen sus servicios a todo público, son de carácter público que así mismo ofrecen al viajero ya sea en planes de negocios o de vacaciones, alojamiento, alimentos, bebidas y entretenimientos, operan con la finalidad de obtener utilidades. Con dicho crecimiento los hoteles también han incrementado el número de actividades a desarrollar, como también el número de sus empleados ya que con el esfuerzo de los mismos se alcanzan los objetivos.

Para alcanzar estos objetivos es necesario que en los hoteles desarrollen herramientas administrativas efectivas, como la estructura de compensaciones en las cuales se encuentran las económicas y no económicas, son estas un incentivo para estimular el cumplimiento y la mejora en las actividades diarias de cada trabajador. Para el personal es casi siempre un tema de relevancia y si se quiere de preocupación para la mayoría de los empresarios, ellos buscan que los empleados o trabajadores contribuyan con actividades que fortalezcan la misión y visión.

Es importante recalcar que los hoteles tienen como misión brindar un servicio de calidad, basados en la experiencia para satisfacer las necesidades del huésped, busca siempre la preferencia ante otras empresas hoteleras. En toda organización el recurso humano constituye el elemento principal del proceso productivo. Si bien es cierto, que la ejecución de actividades y el logro de objetivos se relacionan con la actuación y comportamiento de los empleados, es allí que la empresa debe aplicar mecanismos de

compensaciones, son estas para la economía, un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento. Ya sea por programas sujetos a modificación para que los trabajadores se sientan satisfechos y motivados a llevar a cabo sus tareas diarias.

Por tal motivo este estudio es muy importante para el sector hotelero ya que las compensaciones o la motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. La motivación es el motor de las personas en la organización y, por consiguiente, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización. No podrá esperarse que una persona se encuentre motivada para contribuir a los objetivos organizacionales si esta persona no halla en esa organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, sean éstas de tipo económico, social o de desarrollo personal.

Por lo que es necesario que en las empresas hoteleras apliquen una política de compensación con los objetivos siguientes: Ser un empleador atractivo con un programa de compensación competitivo. Ser transparente y objetivo. Cumplir los requisitos legales, la política interna y la cultura de la empresa. Motivar y retener a los empleados mediante indicadores de desempeño relevantes. Motivar a los empleados para lograr resultados más efectivos.

Es muy importante que las empresas cuenten con programas y procedimientos de evaluación de desempeño, alineados a los sistemas de compensación y beneficios, los cuales deben ser claros y conocidos por todas las personas que trabajan en la empresa. Estos programas y políticas tienen el objetivo de motivar el alto desempeño.

Se puede mencionar que las compensaciones económicas son aspectos cubiertos con dinero o su equivalente entre los cuales se tienen: Salarios, jornales, sueldos, viáticos. Las compensaciones no económicas son todos los beneficios e incentivos que comprenden todas aquellas recompensas o retribuciones que no tienen relación con los

salarios y que, sin embargo, levantan la moral del trabajador en grado tal que se hace evidente el aumento en esfuerzo y empeño como:

- Reconocimientos
 - Individuales, grupales
 - Acto público, placas, diplomas
 - Días adicionales de descanso pagado

- Prestaciones y servicios
 - Salud: Seguros de vida, Accidente, médicos, etc.
 - Laborales: Desempleo, Jubilación
 - Recreativas: Deportes, artísticas
 - Asignaciones: Hijo, Matrimonio, fallecimiento
 - Servicios: Cafetería, apoyo académico, cuna, prestamos, asistencia social
 - Fuera del Horario de trabajo: Asistencias ininterrumpidas, días discrecionales, días festivos, vacaciones
 - Dentro del horario de trabajo: Horarios flexibles.

Los empleados de los hoteles se dedican a laborar todo el tiempo asignado para alcanzar cada una de las metas establecidas y mantener así el prestigio y categoría del hotel, por tal motivo, es necesario compensar a los trabajadores en su integración total y una calidad en atención al cliente.

Por tanto la falta de una estructura de compensaciones económicas y no económicas en hoteles de la ciudad de Quetzaltenango provoca en los empleados, falta de motivación, descenso en las iniciativas para mejorar el trabajo, falta de compromiso con las actividades diarias en su trabajo.

Con la presente investigación se pretende conocer el impacto que tiene una estructura de compensaciones económicas y no económicas sobre el trabajo diario que realizan los trabajadores de los hoteles de la ciudad.

El objetivo por el que se realiza la presente investigación es llegar a conclusiones que nos permitan realizar un análisis más certero de la realidad del impacto de una estructura de compensaciones en las empresas hoteleras de la ciudad

Para recabar la información se utilizaron boletas de entrevista dirigidas a propietarios, administradores y colaboradores de los hoteles que componen el universo de estudio de la presente investigación.

Esta investigación se lleva a cabo derivado de experiencias obtenidas en algunos hoteles, en los cuales los empleados muestran poca motivación y compromiso para con las empresas que laboran, lo que hace que la afluencia de huéspedes disminuya en parte debido a la deficiencia en la atención que reciben en su estadía en alguno de los hoteles. Por lo anterior nació el interés de conocer las razones por las cuales el poco compromiso de los empleados en su trabajo diario en algunos hoteles.

Una de las conclusiones más importantes del presente estudio es que la administración de los hoteles cumple con las remuneraciones que la ley les exige. No así en algunos casos donde no cuentan con programas de compensaciones económicas adicionales, mucho menos con estructuras de compensaciones económicas y no económicas como una motivación para los empleados de las diferentes empresas hoteleras

Los sujetos de estudio fueron los gerentes/administradores de los hoteles que componen el universo establecido, así como los empleados de diferentes puestos, sexo, edades que laboran para los mismos.

El estudio se realizó con la muestra de 32 administradores y 70 empleados de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango, para poder establecer si se brindan compensaciones económicas y no económicas.

I Marco de referencia

1.1 Marco contextual.

En los datos históricos demuestran que la hotelería en Guatemala parte del año de 1882 y en 1883 surge el Hotel Modelo, en Quezaltenango. Posteriormente, en 1935 con la llegada a Guatemala del grupo más grande de turistas en ese entonces, que sobrepasó los 400 visitantes nace el hotel como la Pensión Bonifaz en Quezaltenango. Artículo www.prensalibre.com/Entrevista-Jorge-Mario-Bonifaz-Inguat-promociona-poco-Xela. 18/01/2015.

Quetzaltenango se caracteriza por ser una ciudad de servicios, en este aspecto cuenta con 100 hoteles registrados en el Instituto Guatemalteco de Turismo de diferentes categorías, como lo son de una estrella, de dos estrellas, de tres estrellas y de cuatro estrellas, así también de diferentes números de habitaciones, la población departamental es de 807,571 habitantes al 30 de Junio de 2012, según las proyecciones del estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística -INE-.

Es una de las principales ciudades turísticas de Guatemala en la actualidad, en el gremio Hotelero de Quetzaltenango existe una gran competencia entre sí por la cantidad de hoteles que hay en la ciudad, que se deriva desde la estructura, capacidad, categoría y ubicación, como también la inversión que se realiza para el mantenimiento interno de los mismos.

Dentro de las actividades que desarrolla una organización, intervienen elementos que influyen a que se entrelace la satisfacción laboral con las compensaciones hacia los colaboradores.

Por la importancia del tema de compensaciones en Hoteles en Quetzaltenango, varios autores utilizan en vez del término compensación, el termino retribución, remuneración o recompensa por lo que brindan así su aporte al tema y su importancia.

La compensación o remuneración, se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. Para la economía, compensación significa devolver a una parte o persona algo que se debe o al menos igualar aquella deuda con otra cosa o valor. La acción humana suele regirse por recompensas, de las cuales existen a nivel inconsciente, cada vez que una persona realiza una determinada actividad lo hace con un fin que de una forma u otra le brinda satisfacción, dicho fin es el que moviliza el accionar.

De acuerdo con Solares (2014), en su tesis las compensaciones empresariales y su relación con la motivación laboral de los docentes de los colegios pre-privados de nivel primario de Santa Cruz del Quiche, las estructuras de compensaciones empresariales son estrategias que permiten establecer un intercambio de recursos que se dan a medida que las personas aportan el trabajo a cambio de algo que recibir en retribución, se dice que son gratificaciones que los empleados reciben a cambio de su labor.

Se dan de forma económica o no económica y contribuyen a la satisfacción de los mismos al ayudar así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. La motivación es una característica psicológica del ser humano que se manifiesta según el compromiso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento hacia los objetivos deseados.

Por lo tanto la estructura de compensaciones es muy importante en la actualidad ya que se ha comprobado que sirve para despertar y generar en los trabajadores intereses e impulsos en las labores cotidianas, que además de lograr que los mismos se comprometan con su misión de una forma más responsable también se cumplan los objetivos y metas de cada institución.

Toda compensación o remuneración recibida por el trabajador es un motivador ya que influye directamente en su comportamiento y dedicación en sus labores diarias y con ello mantendrá una actitud positiva para con la empresa.

Para los empresarios, al habla del termino de estructura de compensación lo único que se entiende es que se trata de costos de operación, para los trabajadores el termino compensación se entiende como un pago al que se hace acreedor por haberse esforzado lo cual ve las compensaciones como un intercambio que debe ser equitativo.

RRHH de la escuela de posgrados de negocios Perú (2016), en su artículo el diseño de estructuras de compensaciones. La estructura de compensaciones de una organización está constituida por el conjunto de retribuciones existentes en todos los puestos o niveles ocupacionales, asignadas a quienes ocupan dichos puestos o niveles jerárquicos. El objetivo de una estructura es lograr un adecuado equilibrio de compensación entre los dos aspectos clave la equidad interna y la competitividad externa. Ciertamente, alcanzar este equilibrio es difícil, también lo es hacerlo sostenible en el tiempo.

Para lograrlo es preciso identificar las funciones y los niveles de cargo en base a su importancia dentro de la empresa, es muy significativo determinar las características del personal que laboran en las distintas áreas de la empresa, para poder establecer la estructura de compensaciones de una forma adecuada.

Con esta clasificación se podrá asignar de una forma correcta y bien dirigida a todo empleado, de manera que estos se sientan motivados y desarrollen al máximo sus actividades laborales diarias, es decir, motivar y reforzar el alcance de objetivos, entre otros.

Ruiz (2011), en su tesis diseño de escala salarial en la empresa Sercotrac S.A. indica que el término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie.

La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.

Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en una estructura de compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos.

De ahí se deriva el concepto de remuneración total del empleado, que tiene los componentes principales, remuneración básica, incentivos salariales y beneficios.

- Remuneración básica: Representado por el dinero (salario fijo) que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución
- Incentivo salarial: Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad y puntualidad.

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones), es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus.

Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su inversión.

En la investigación de Malagón (2012), de tipo descriptivo realizada en Colombia, tuvo como objetivo determinar la importancia del sistema de compensaciones e incentivos en la motivación de los trabajadores. Para dicho estudio, se realizaron entrevistas en la Cámara de Comercio de Bogotá específicamente a las personas que conforman el área de Recursos Humanos. Después de distintas observaciones, la autora encontró como principales resultados que el sistema de compensaciones e incentivos con relación a la motivación de los trabajadores, constantemente está cambia y cada vez se relaciona más con todos los integrantes de una organización.

Los sistemas de compensaciones e incentivos son determinantes para la motivación de los empleados, sean monetarios o no, estos hacen parte de una remuneración extra por el desempeño que realizan. Los sistemas de incentivos ayudan a que por más difícil que sea una meta, se convierta en algo alcanzable.

Por esta razón es muy importante que los incentivos se generen en base a lo que llama más la atención de los trabajadores y así se incremente su productividad y el desempeño laboral significativamente. La principal recomendación por parte de la autora, es que las organizaciones evalúen cuál es realmente el sistema de incentivos o compensaciones apropiado según sus características y planeación estratégica. De igual forma recomendó que la empresa visualice este sistema como una inversión que se recompensa por el desempeño del empleado y trae eficacia y eficiencia en las tareas que realiza.

Larios (2011), en el artículo al Empleado se le retiene con compensaciones o incentivos, disponible en el periódico Siglo XXI, el gerente comercial regional de Manpower, México, Centroamérica y república dominicana, explico que el personal se retiene con incentivos que pueden ser el total de las compensaciones al ser estos los

mecanismos más utilizados como estrategias que los impulsen a quedarse más tiempo en la organización.

Es necesario que los empleadores conozcan el talento humano que poseen, tienen que saber qué tipo de generaciones interactúan a fin de que se pueda saber qué modelo es el más conveniente de acuerdo con el tipo de perfiles y edades que trabajan en el mismo espacio laboral. Esto con el fin de implementar modelos de retención según intereses, gustos y preferencias de los subgrupos que culturalmente o por generación no les motivan las mismas cosas.

Méndez (2010), en su excelente trabajo Factores de la Cultura Organizacional influyentes en la satisfacción laboral del personal administrativo: Toda persona, desde su nacimiento y a través de sus etapas de desarrollo humano, adquiere habilidades y destrezas no sólo por un motivo propiamente físico.

Más bien aunado a esto generalmente el ser humano se supera en cada etapa de su vida motivado y/o estimulado por quienes le rodean. Y es que a toda persona, independientemente de su edad le agrada que le reconozcan sus esfuerzos, su entrega, sus avances mediante recompensas que van desde una palabra de felicitación, un aplauso, un reconocimiento verbal o escrito hasta obsequios o ascensos y aumentos de sueldo, entre otros, cuando se encuentra inmerso en la fuerza laboral.

Todo trabajador asiste a su empleo siempre con la ilusión de ser reconocido especialmente por sus líderes y compañeros, ya que llevan consigo una necesidad de logro y de sentir orgullo de su labor. Incluso algunos se arriesgan a tomar retos o desafíos con el fin de sentir que ponen en práctica sus habilidades y conocimientos, además de dar su mejor esfuerzo. Al ser así, los líderes de las organizaciones deben estar muy atentos de los efectos que pueden ocasionar diferentes tipos de reconocimientos o incentivos en sus empleados.

Al hablar de reconocimientos, recompensas, premios o como se les quiera llamar, generalmente se piensa en estos en términos de dinero, o sea incentivos salariales, lo que no siempre significa que este recurso sea el mejor o más óptimo a aplicar como un sistema de recompensa. Otro tipo de incentivo puede ser el facilitarle a los empleados las condiciones necesarias para el desarrollo de un proyecto de interés personal, flexibilidad de horario, un plan vacacional, becas para estudios superiores, e incluso, ¿por qué no?, hasta una tarde libre.

Hay tantas maneras de premiar una persona como personas existen, ya que generalmente lo que motiva a una no es lo mismo que motiva a la otra.

Es necesario reconocer los logros que consiga un departamento o área y sean reconocidos públicamente cómo ello contribuye a los logros del hotel en general; el empleado del mes también es utilizado por las empresas como reconocimiento social para dar a conocer qué modelo de trabajador se espera, aunque son más efectivos los reconocimientos de equipos que individuales, pues generan mayor colaboración y sentido de pertenencia.

Los espacios para crear identidad y pertenencia, como actividades recreativas, festejos (cumpleaños, aniversario del establecimiento, fin de año, entre otras) que favorecen a la motivación de los empleados; saludar personalmente al o los trabajadores que estén de cumpleaños o fechas importantes; comunicar los logros obtenidos por el hotel a todos sus empleados por medio de reuniones en general, o ya sea por otros medios.

La mejor recompensa para un trabajador es que el hotel se preocupe por su familia, principalmente si el trabajador realiza una actividad de alto riesgo, establecer canales de comunicación permanentes con las familias, aumenta la satisfacción y la sensación de seguridad del trabajador y de sus seres queridos. Las recompensas buscan vincular los intereses o motivaciones de los empleados con las metas de la empresa.

1.2 Marco teórico.

a) Estructura de Compensación

Werther (2011), determina que la estructura de compensaciones es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor y su finalidad es garantizar su satisfacción, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Estimulo que reconoce al empleado que se ha esforzado por adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa, esto permite que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral.

Varela (2013), define la estructura de compensación como un sistema de recompensa que puede asumirse como una herramienta para la motivación, afirma que la estructura de compensación se refiere a la retribución que el empleado recibe a cambio de su tiempo, esfuerzo y habilidades. Por ello, la buena voluntad del empleado de hacer sus actividades depende de la forma en que perciba su aporte en relación con la compensación que le acreditan.

Maella (2012), menciona que la compensación es una forma de incentivar basada en que el premio y el castigo condicionan, en gran medida, la conducta del individuo y del equipo de trabajo. Además de productividad, la compensación debe fundamentarse en conocimientos y habilidades que tiene cada trabajador. Para lograr los objetivos con los que se implementa, la estructura de compensación está fundamentada en tres herramientas de recursos humanos que son: valoración del puesto de trabajo, análisis y descripción del puesto y programa y evaluación del desempeño.

Chiavenato (2009), indica que se da el nombre de compensación al sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Así también es un proceso de

intercambio en el cual, por una parte la institución espera obtener trabajo y por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo.

La compensación es probablemente, la razón principal por la que las personas buscan un empleo. Desde el punto de vista de cada persona, resulta casi una necesidad vital y por medio del pago las personas satisfacen sus necesidades y las de su familia. Para muchas personas que tienen una actitud instrumental frente al trabajo, es la razón principal para trabajar, no obstante el trabajo puede ser algo más que un elemento que permite satisfacer las necesidades fisiológicas de las personas. La compensación define el nivel de importancia de una persona para la organización.

González (2013), indica que toda organización tenga empleados proactivos creativos y comprometidos para cumplir con los requisitos de los clientes, quienes al ser más exigentes cada día hacen que la competencia se torne más agresiva especialmente en épocas difíciles, lo cual obliga a las organización a utilizar el máximo de su imaginación para lograr la permanencia en el mercado y facilitar su crecimiento. Establecer una buena estrategia de compensaciones garantiza a la empresa el atraer, mantener, retener la fuerza de trabajo productiva que se ha comprometido con los objetivos corporativos de la organización.

Las empresas modernas tienen dentro del paquete de compensación una amplia gama de prestaciones o servicios, que garantizan la satisfacción de los empleados, lo que a la vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Si la compensación no es adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata, entre otras consecuencias de los deseos de una mejor compensación están la disminución de desempeño, incrementar el nivel de quejas, huelgas, impulso de buscar un trabajo diferente, asimismo llevar al ausentismo.

Sin embargo, las compensaciones insuficientes no constituyen el único problema, un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de

ansiedad y desconfianza por parte del empleado, además de pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización.

Entre los objetivos que debe lograr la adecuada administración de compensación están; la adquisición de personal calificado, para atraer solicitantes las compensaciones deben ser altas. Los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. Retener a los empleados actuales, la tasa de compensación debe ser competitiva para prevenir la deserción laboral.

Garantizar la igualdad, la administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna y externa. La interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa que se cubre de una compensación similar a los empleados con funciones análogas en otras organizaciones. Controlar los costos, esto se logra a través de un programa racional, no excesivo ni insuficiente, a modo que la empresa obtenga y retenga la fuerza laboral a costos adecuados. Cumplir con las disposiciones legales, un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta el marco jurídico y se asegura de cumplirlo.

Chiavenato (2011), explica que la compensación, recompensa o incentivo, es una gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en medios de la organización, que entre otros recursos contribuyen con tiempo y esfuerzo. Toda organización debe tener un equilibrio entre incentivos y contribuciones. Cada persona contribuye a la organización en la medida en que recibe estímulos e incentivos a cambio, así asumen ciertos costos personales para obtener retornos o contribuciones de la organización.

Las organizaciones no disponen solamente de un sistema de recompensa, sino también de sanciones para redirigir el comportamiento de los miembros. El sistema de recompensa incluye una serie de beneficios a disposición de los empleados, así como mecanismos y procedimientos para distribuirlos, tales como vacaciones, bonificaciones, salarios, ascensos y otras menos visibles como la seguridad en el trabajo.

Los sistemas de incentivos y sanciones constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de la organización y se ofrecen para reforzar actividades que aumentan la conciencia y responsabilidad del empleado, espíritu de misión, amplia la interdependencia del empleado y el grupo hacia toda la organización. En conclusión, los sistemas de incentivos son algo más que un enfoque tradicional de sueldos y salarios, constituyen una serie de compensaciones financieras y no financieras que motivan al personal y lo hacen comprometerse con la empresa y así colaborar en la obtención de un mejor nivel de productividad.

De acuerdo a Snell y Bohlander (2013), la compensación consiste de tres componentes principales:

- ❖ Compensación directa
- ❖ Compensación indirecta
- ❖ Compensación no monetaria

La primera comprende los sueldos y los salarios, incentivos, bonos, y comisiones de los empleados. La segunda comprende los beneficios proporcionados a los empleados y la tercera incluye los programas de reconocimiento a los asalariados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, ambiente de trabajo y horas de trabajo flexibles para dar cabida a las necesidades personales.

El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada.

Wayne (2010), indica además de la organización, el mercado laboral y el puesto de trabajo, hay factores relacionados con el empleado que también son esenciales para determinar la equidad en las remuneraciones. Estos factores incluyen el desempeño, las habilidades, competencias, la antigüedad, la experiencia, la pertenencia a la

organización y el potencial. Otros factores menos controlados por el empleado son la influencia política y la suerte.

Aquí el trabajo es vínculo entre remuneración y el desempeño. Una característica en remuneración cuyo control depende de los empleados es el desempeño en el trabajo. El objetivo de la remuneración basada en el desempeño es mejorar la productividad. El pago por méritos es un pago que se añade a la remuneración de base de los empleados en función en nivel de desempeño.

El pago por pieza producida es un plan de remuneración, que se paga a los empleados por cada unidad que producen. El pago basado en competencia es un plan de remuneración que recompensa a los empleados por las capacidades que tienen.

Dessler (2009), afirma que son retribuciones económicas que se les pagan a los trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado. A finales de 1800 Frederick Taylor popularizó el uso de los incentivos económicos. En esa época ya se utilizaban sistemas primitivos de trabajo a destajo, pero en general eran ineficientes, se pagaba a los trabajadores una tarifa por cada pieza de trabajo que producían según cuotas establecidas de manera informal, con lo que el empleado producía lo suficiente para ganar un salario decente, porque en caso de que produjera más de la tarifa impuesta por parte de los patrones, les reducían el pago por pieza.

- Determinación de niveles de compensación
 - ✓ El nivel de pago adecuado refleja en cualquier puesto
 - Valor interno relativo: El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.
 - Valor absoluto: Se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares. Este proceso incluye dos actividades:

- El establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto.
 - Que el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura pueda administrarse de modo eficaz, al realizar los cuatro pasos siguientes:
 - Investigar los tipos de prestaciones y compensaciones laborales de los empleados en las diferentes empresas.
 - Enumerar y describir cada una de las prestaciones básicas que debería esperar que ofrezca cualquier empleador.
 - Explicar por qué está en aumento el costo de las prestaciones de seguros y que pueden hacer los empleadores para bajar estos costos.
 - Exponer cómo establecer un programa flexible de prestaciones.
- Componentes de las compensaciones

Mathis (2015), las compensaciones son un factor importante que afectan las razones por las cuales las personas deciden trabajar en una organización y no en otras. Las empresas deben ser razonablemente competitivas en los diversos tipos de compensaciones para contratar, conservar y recompensar el desempeño de su personal.

Los componentes tangibles de un programa de compensaciones son de dos tipos generales, mediante el tipo directo, la empresa otorga recompensas monetarias. El sueldo base y el sueldo variable son las formas más comunes de compensación directa. Por lo general, las compensaciones indirectas son prestaciones para el empleado.

Welther (2014), la compensación directa cuando la empresa otorga recompensas monetarias mediante sueldos y salarios. Las indirectas se dan por medio de incentivos no financieros o reconocimientos de méritos y participación en las utilidades.

- Compensaciones o incentivos

Welther (2011), define como los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. En el campo de la administración constituye una serie de estímulos, no necesariamente financieros, enfocados en el logro de determinadas metas. Los incentivos se consideran orientados hacia logros que se esperan que el personal alcance en determinado momento.

Los incentivos, las remuneraciones o beneficios son elementos centrales del comportamiento de los empleados, así como su retención. Los programas de compensaciones y beneficios tienen un efecto importante en la disposición que los colaboradores puedan mostrar hacia el trabajo porque los perciben como un reconocimiento directo por el aporte que realizan dentro de la organización.

Los incentivos forman parte de un programa de compensaciones, las compensaciones son importantes para atraer y retener a los empleados. Un eficaz sistema de compensaciones debe basarse en la equidad interna y la competitividad externa. Los sistemas de compensación deben estar vinculados con los objetivos y las estrategias organizacionales.

Pese a ello, debe existir un equilibrio entre los intereses, costos de la empresa y las expectativas de los empleados. Un programa de compensaciones tiene cuatro objetivos.

- ❖ Cumplir con todas las leyes y regulaciones pertinentes.
- ❖ Efectividad en los costos para la organización.
- ❖ Equidad interna, externa e individual para los empleados.
- ❖ Mejorar el desempeño de la organización.

El sentido mismo de la motivación laboral persigue una identificación entre el trabajador y la empresa en cuanto a su misión, visión y objetivos. Aquellos que con los que se

identifican consiguen un fuerte impacto en su implicación en el trabajo. El orgullo de pertenencia está ligado a la clara comprensión de una misión con sentido, una creencia en el futuro de la empresa, es fuente de un alto compromiso y de calidad en el servicio.

De esta idea nace la voluntad de dar prioridad a las necesidades de los empleados, fomentar la transparencia, la rendición de cuentas en la organización, promover una cultura impulsada en el valor, disminuye la rotación en la empresa, aumenta la productividad y satisfacción del cliente y mejora de la imagen corporativa.

- Clasificación de Compensaciones

- ✓ Compensaciones financieras directas

La compensación directa refiere a los beneficios monetarios ofrecidos y provistos por el empleador a cambio de los servicios que presta a la organización. Los beneficios monetarios incluyen el salario básico, alquiler de vivienda, transporte (coche, otro) viáticos, reembolsos médicos, premios, bonos, horas extras, pago por vacaciones, pagos por licencias extraordinarias, pagos por almuerzos. Esta compensación se da regularmente y por un período largo de tiempo.

Chiavenato (2011), indica que las compensaciones financiera directa consiste en el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante, salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo.

El salario puede ser directo e indirecto, directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado, en el caso de los empleados que trabajan por horas corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes (excluido el descanso semanal remunerado). En el caso de los trabajadores por meses corresponde al salario mensual recibido.

Werther y Davis (2012), aclaran que los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica, por otra parte comentan que la organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

Dentro de las compensaciones financieras directas encontramos una diversidad que se aplican en las empresas para recompensar a sus trabajadores:

❖ Sueldo

Es la Remuneración asignada a un individuo de forma periódica, por razón de su cargo o trabajo. Los pagos realizados a los trabajadores sobre una base por hora.

❖ Salario

Son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y las personas que toman las decisiones en las empresas.

❖ Premios

Los premios por puntualidad y por asistencia son prestaciones laborales que otorga el patrón a los trabajadores y empleados como recompensa por cumplir con los días de trabajo y horarios establecidos en la relación de trabajo. Sin embargo, comúnmente los patrones otorgan esta prestación como medida de planeación en materia fiscal y de seguridad social.

❖ Comisiones

Las comisiones son una forma de remunerar el trabajo del empleado, son una forma de pagar el rendimiento que este demuestra en la ejecución de sus labores, y tan es así, que este tipo de remuneración se utiliza para incentivar al trabajador a que mejore su productividad, pues con ello verá su sueldo incrementado, por lo que se advierte con facilidad, que las comisiones corresponden a una contraprestación directa del servicio prestado por el trabajador. En la hotelería se puede encontrar un claro ejemplo en el departamento de banquetes, ya que por cada evento que el agente de ventas realice se le otorga una cantidad monetaria proporcional al costo total del evento.

❖ Bonos

Bonos sobre producción: Estos bonos son aquellos que se le otorgan al trabajador por haber sobrepasado el número de unidades de producción que la empresa le demanda y las cuales tiene la obligación de efectuar. Los trabajadores además de recibir un salario fijo, éstos reciben un bono adicional.

Los bonos se usan para darle al trabajador bienestar, calidad de vida en su familia (esposa, hijos), asimismo las compañías puede disminuir costos, aumentar la productividad y mejorar en general su recurso humano, ya que el empleado vuelve social su pago en su hogar y esto le genera un cambio positivo en actitud.

Un ejemplo muy claro dentro de la hotelería se encuentra en el departamento de ama de llaves ya que las camaristas tienen un tiempo establecido para hacer las habitaciones del hotel, tomar en cuenta que dicho tiempo sea de treinta minutos y una de ellas la termine en veinte minutos, tiene una diferencia de diez minutos los cuales puede utilizar al hacer otras habitaciones, tener como resultado un nivel de producción mayor al de las demás.

Juárez (2014), toda empresa que brinda compensaciones o incentivos tanto en efectivo como en especie a sus trabajadores, da como resultado la satisfacción del personal que

obtienen de manera directa, por la ejecución de su propio trabajo y las condiciones laborales en que este se lleva cabo.

- Compensaciones financieras indirectas.

La indirecta es el resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicio y beneficios sociales ofrecidos por la organización, es decir, son de carácter no monetario que contribuyen en gran medida al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

Chiavenato (2011), da a conocer que las compensaciones financieras indirectas constituyen el salario indirecto, resultantes de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, entre otros).

❖ Vacaciones

Es un derecho laboral que en nuestro sistema jurídico tiene cargo constitucional; los trabajadores tienen derecho al descanso semanal y anual remunerados. Se dispone que se disfruten y gocen, se regulen por ley y por convenio. Las vacaciones son definidas como aquel derecho de los colaboradores, adquiridos una vez cumplidos determinados requisitos, consistentes en suspender la prestación de sus servicios durante cierto número de días al año sin pérdida de la remuneración habitual, a fin de restaurar sus fuerzas y entregarse a ocupaciones personales o a la distracción.

❖ Gratificaciones

Las gratificaciones son aquellas que pueden ser de cualquier orden, debido a que ya en la debida práctica no es posible la determinación de cuando el pago es por haberse

prestado algún servicio y cuando deviene a un “animus donandi”, que haya sido otorgado por el empleador.

❖ Propina

Una propina es una gratificación económica destinada a premiar la prestación de un buen servicio. Se trata de una cantidad de dinero que complementa el precio fijo establecido y que va dirigida al empleado que ha facilitado dicho servicio. No hay una regla general sobre qué cantidad de propina hay que dar, cuándo se debe hacer y en qué lugar; todo depende de la cultura de un país y del contexto social.

❖ Hora Extra

Artículo 121. Del Código de Trabajo, el trabajo efectivo que se ejecute fuera de los límites de tiempo que determinan los artículos anteriores para la jornada ordinaria, o que exceda del límite inferior que contractualmente se pacte, constituye jornada extraordinaria y debe ser remunerada por lo menos con un cincuenta por ciento más de los salarios mínimos o de los salarios superiores a éstos que hayan estipulado las partes. No se consideran horas extraordinarias las que el trabajador ocupe en subsanar los errores imputables sólo a él, cometidos durante la jornada ordinaria, ni las que sean consecuencia de su falta de actividad durante tal jornada, siempre que esto último le sea imputable.

❖ Prima

Es aquella que se paga a los trabajadores, cuando la empresa obtuvo utilidades al finalizar la gestión anual, la prima está sujeta a las utilidades, por lo tanto no es un derecho adquirido, toda vez que podría pagarse entre un salario, medio salario, o no podría pagarse monto alguno, si no existió utilidad demostrada contablemente, la mayoría de las legislaciones pagan la prima con un 25% de la utilidad.

Este tipo de incentivos, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas

conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo.

Werther y Davis (2012), señalan que entre otros incentivos no financieros se cuenta también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado

Estos programas son necesarios en las empresas, ya que evitan que la rotación del personal dentro de la misma sea mínima, da como resultado una empresa con una mejor estabilidad laboral y esto haga que los empleados trabajen en un ambiente laboral más agradable.

Martin (2014), menciona que los incentivos no financieros conforman otro de los elementos de la motivación laboral, que aunque se relacionan indirectamente con los incentivos financieros y tienen cierta dependencia y relación con el dinero, son vistos por el trabajador como algo muy diferente a una retribución directa por su trabajo.

Entre los incentivos no económicos se tienen los siguientes:

- ❖ Seguridad. Oportunidad del trabajador de contar con un trabajo estable y condiciones adecuadas para realizarlo.
- ❖ Clima de trabajo. Relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros.
- ❖ Relación supervisor - empleado. Conjunto de interacciones entre el trabajador y su superior.
- ❖ Condiciones generales del trabajo. Situaciones que rodean el desempeño laboral como el calor, ruido, ventilación, espacio, entre otros.
- ❖ Comparación, salario o escalafón.
- ❖ Reconocimiento por escrito. Diploma, memorándum o constancia de participación
- ❖ Reconocimiento verbal. Palabras de estímulo al buen desempeño.
- ❖ Reconocimiento económico. Dinero vales o prestaciones económicas al buen desempeño.

❖ Prestaciones. Todos aquellos servicios a los que se hace merecedor el trabajador por el simple hecho de pertenecer a la empresa.

Fernández (2010), las compensaciones indirectas o no económicas, son las que reciben los empleados en forma de programas de protección y pagos por tiempo de trabajo, estas compensaciones son un coste para la empresa, sin que ello signifique un ingreso para el trabajador, se pueden dar con más frecuencia, por lo que producen un gran efecto en los comportamientos de los empleados que influye en la productividad y la calidad del servicio.

Sin embargo con el fin de garantizar que su sistema de pagos sea eficaz y satisfaga las necesidades de los empleados, varias empresas permiten a su personal adaptar su propio paquete de compensación tanto como sea posible técnica, legal, económica y organizacionalmente y esto comprende un sistema de compensación total y dentro de esta, se describen los siguientes elementos:

- ❖ Políticas sólidas
- ❖ Empleados competentes
- ❖ Colegas agradables
- ❖ Símbolos de prestigio adecuados
- ❖ Condiciones de trabajo
- ❖ Flexibilidad en el lugar de trabajo
- ❖ Horario de trabajo flexible
- ❖ Semana laboral reducida
- ❖ Compartir el puesto
- ❖ Compensación flexible
- ❖ Telecomunicación
- ❖ Trabajo de tiempo parcial
- ❖ Retiro modificado.

Como lo cita el escritor Oscar Wilde, hoy en día el hombre conoce el precio de todo y el valor de nada, refleja muy bien el por qué fracasan los bonos como único sistema de incentivo. Para evitarlo es importante fijar otro tipo de incentivos, ya que no es solo por dinero que una persona trabaja en su empresa. Establecer incentivos es una buena estrategia para aumentar la motivación. Como incentivos se pueden implementar los siguientes:

Reconocer públicamente los logros que han conseguido un departamento o área.

- ❖ El empleado del mes también como reconocimiento social ayudará a saber qué modelo de trabajador se espera, al reconocer los aspectos positivos.
- ❖ De una evaluación mensual o trimestral, este reporte, debe ser en privado y destacar lo que ha hecho bien y marcar el camino por donde debe mejorar.
- ❖ Actividades de fin de año (cenas, paseos u otros).
- ❖ Salude personalmente en los cumpleaños o fechas importantes.
- ❖ Genere eventos simbólicos (fundación de la empresa, festivales).
- ❖ Cuando la empresa ha obtenido un logro importante, comuníquelo a todos, con un correo electrónico y en reuniones de equipo.
- ❖ Generar horarios flexibles también ayuda a aumentar la motivación. Algunas empresas ya implementan ciertos días de trabajo desde el hogar, o con entradas y salidas flexibles.
- ❖ Establecer un día para salir más temprano o para ir vestido de forma informal, como los días viernes.
- ❖ Preocuparse por la familia de los trabajadores es el mayor incentivo. Recuerde siempre fechas como el día del niño, navidad u otros. Saludarlos y mantener canales de comunicación con ello resulta central.

- Compensaciones no financieras

Son aquellas que se refieren al prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo y que afecta de forma importante el desempeño del trabajo de las personas dentro de la organización, brindándoles satisfacción y un ambiente adecuado para

realizar sus tareas. En las cuales se tienen Reconocimientos y autoestima, seguridad en el empleo y prestigio.

- Jerarquía de las necesidades, según Maslow

Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existe en su interior. El individuo es consciente de algunas de estas necesidades de otras, no.

La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, basada en la llamada jerarquía de necesidades humanas. Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, depende de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).

(Ver grafica No. 1 anexos)

- Necesidades fisiológicas

Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas, son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el nacimiento.

Además, la vida humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de estas necesidades elementales, pero inaplazables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, cuando no se satisfacen. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y

existencia del individuo. Aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual. Su principal característica es la premura; cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

- Necesidades de seguridad

Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

Al igual que aquellas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

- Necesidades Sociales

Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean.

- Necesidad de autoestima:

Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir con la autoevaluación y la autoestima, incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, las necesidades, aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimiento de confianza en sí mismo, valor fuerza, prestigio, poder, capacidad, utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias. (Ver grafica No. 2 anexos)

b) Objetivos de la administración de la compensación

1. Equidad interna. El concepto de equidad interna tiene su fundamento en el precepto legal que establece que a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder también salario igual y, como consecuencia racional, a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario.

De este precepto, resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, que tan grande es un trabajo de las personas, que técnicamente se conoce como la valuación de los puestos y, por el otro lado, cuáles y cuántos son los resultados que la persona aporta a la empresa; o sea, que la empresa también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal.

En otras palabras, la equidad interna es un equilibrio que percibe la persona entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

En la medida que el personal percibe una discrepancia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente injustamente tratado y, en esas condiciones, es prácticamente imposible que canalice su energía en el trabajo; además que con esa insatisfacción contamina a las personas que trabajan a su alrededor, deteriora de manera general la productividad y el clima organizacional, antes de abandonar la empresa

2. Competitividad externa. Es un hecho que diferentes empresas compiten por conseguir del mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Por tal motivo, con independencia de como sea la equidad interna de sus prácticas de compensación, las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de pago tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que necesitan para conseguir los resultados que se plantean en su estrategia de negocio.

Esta situación es, ni más ni menos, la que ocasiona que las empresas tengan que decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo con el nivel de pago que tienen otras empresas dentro de su entorno geográfico.

En estricto sentido, el nivel de compensación al personal que debe establecer una empresa depende, en buena medida, de las características del sector económico en que compite la empresa y por la disponibilidad del tipo de personal directivo, gerencial, empleados y trabajadores, que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en dicho sector.

Por consiguiente, para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa, se requiere hacer una comparación de las prácticas de compensación de dicha empresa con las del conjunto de empresas que constituyen su mercado laboral de referencia. En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, la empresa necesita tener información de encuestas de compensación del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita.

3. Estimular niveles superiores de desempeño en el personal. Llevar a cabo un proceso de administración de la compensación al personal sin tener presente este objetivo como fundamental, carece de sentido. Ahora bien, ¿cuáles son los aspectos críticos que hay que tener en cuenta para que, en efecto, nuestro proceso de administración de la compensación maximice su potencial para estimular niveles superiores de desempeño en el personal la empresa? Sin duda, un esquema, o sistema, de administración de la compensación que permita crear un clima de equidad interna en la organización.

Que considere un nivel de compensación que resulte competitivo con mercado laboral que compite la empresa; que contemple un paquete de compensación que sea acorde con la composición del paquete promedio (sueldo, incentivos y prestaciones) que paga el mercado laboral de referencia de la empresa; y por último, pero no por menos importante, es fundamental que la empresa cuente con un procedimiento de medición del desempeño que le permita estimular mejores niveles de desempeño del personal. Sólo de esta manera la empresa estará en las mejores condiciones para administrar eficazmente al único recurso inteligente que tiene: las personas.

Los principales objetivos de las compensaciones empresariales deben dirigirse a:

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el

departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

c) Normas para una efectiva administración de las remuneraciones.

Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:
El puesto de trabajo: es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace.

La persona que lo desempeña: se consideran básicamente los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, por lo general se toma en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.

La empresa: sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener.

Los factores externos a la empresa: se debe estudiar el mercado de la mano de obra, igualmente otros factores como el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales.

Según lo expuesto, la compensación vendría a ser la remuneración global que recibe el empleado, según la importancia de su puesto, su eficiencia personal, y sus necesidades, según las posibilidades de la empresa

d) Ventajas y beneficios de la administración de compensaciones

Welther (2011). Los planes de compensación deben tener un sentido estratégico, es decir ayudar a orientar el comportamiento del personal para obtener resultados deseados y estar acompañados de procesos claros de alineamientos y evaluación para fortalecer los objetivos de la organización y facilitar el desarrollo del personal.

Entre las ventajas de un plan de compensación tanto para el empleado como para la empresa figuran las siguientes:

- ❖ Aumenta la satisfacción laboral y la motivación del trabajador.
- ❖ Mejora del desempeño profesional del equipo de trabajo.
- ❖ Desarrolla al personal y aumenta su bienestar individual
- ❖ Reduce la rotación de personal.
- ❖ Mejora las relaciones sociales entre los colaboradores.
- ❖ Facilita la atracción y retención de talento humano.
- ❖ Aumenta el sentimiento de seguridad laboral.
- ❖ Ofrece un incentivo para alcanzar y superar metas establecidas.
- ❖ Mejora la relación y lealtad del colaborador con la empresa.
- ❖ Aumenta la productividad.
- ❖ Pone en alto el nombre y reputación de la empresa al conocerse el interés en su talento humano.

Cuando el rendimiento personal está alineado al desempeño de la organización pueden suceder grandes cosas en el ambiente laboral. Mantener motivado al equipo de trabajo está totalmente relacionado con la productividad de la empresa lo cual puede lograr al aumentar su comodidad, ofrecerle un clima laboral adecuado y fomentar su continuo desarrollo a través de incentivos y compensaciones son tareas importantes que el área de talento humano no debe de perder de vista.

Al unir dos fuerzas poderosas como son el desempeño de calidad del capital humano y la estrategia organizacional logrará una empresa más productiva que logra sus objetivos y metas de negocio.

Así también se pueden mencionar otras ventajas de compensaciones con las que deben contar las empresas:

- El salario debe permitir vincular estrechamente la remuneración con la contribución del trabajador a corto plazo, un factor motivador para mejorar, hacer al sujeto responsable de los resultados de sus actuaciones y disminuir así los riesgos de desviaciones del objeto principal.
- Disminuye el riesgo económico de la empresa al convertir costos fijos en variables, pues parte del salario fijo se hace variable con la retribución flexible.
- Permite orientar la actuación de los trabajadores al logro de objetivos específicos mediante el establecimiento de incentivos.

Hidalgo (2011) los beneficios son prestaciones o servicios en especie brindados por las organizaciones, principalmente destinados a complementar el ingreso habitual de los empleados. Entre los objetivos más importantes están:

- ✓ Asimilar las prácticas para atraer y retener el talento de la empresa a los de sus competidoras.
- ✓ Reducir la carga tributaria en las compensaciones.

e) Desventajas de la administración de compensaciones

Entre las desventajas de las compensaciones o retribuciones que se brindan por medio de un plan individual se tienen las siguientes:

- a) Pueden fomentar un pensamiento único
- b) No se cree que el rendimiento esté relacionado con la retribución
- c) Pueden ir en contra de los objetivos de calidad
- d) Pueden fomentar la falta de flexibilidad

Así también se tienen las desventajas de las compensaciones que se brindan por medio de un plan por equipo:

- a) Posible falta de ajuste con una cultura individualista
- b) El grupo puede presionar a sus miembros para que limiten el rendimiento
- c) Es difícil definir el equipo
- d) Competencia entre grupos

El hecho de que los individuos no puedan lograr alcanzar la satisfacción de sus necesidades puede provocar que se vean impedidas a la hora de alcanzar una meta o un incentivo en particular, da como resultado la inconformidad y ésta puede interferir en el buen desempeño de sus actividades laborales dentro de la empresa.

Se pueden mencionar dos desventajas, las cuales son:

1. Frustración. Es la presencia de una barrera en el logro de los objetivos la cual crea una situación frustrante y la tensión de dicho individuos se hace persistente.

2.- Conflicto. Implica una situación de elección en donde las necesidades u objetivos son incompatibles.

(Ver cuadro No. 1 anexos)

f) Programa de Compensaciones

Como su nombre lo indica compensación, y es la manera en que una Empresa Multinivel compensa o premia a sus distribuidores y nuevos socios por el trabajo, el esfuerzo y el tiempo que han invertido ya sea por sus ventas, por su auto-consumo y también por los nuevos socios que han invitado a formar parte de su equipo.

Cabe mencionar que un plan de compensación es la razón principal del crecimiento tanto en los distribuidores (socios) como de las mismas empresas de multinivel, da a conocer los siguientes pasos:

1. Clasifica los diferentes puestos de la empresa y agrúpalos en niveles, por ejemplo: Ejecutivos, Supervisores y Operativos.

2. Obtén o registra los objetivos de cada puesto. Encárgate de definir: ¿para qué fue creado? ¿Cuál es su finalidad? ¿Qué actividades realiza?
3. Define las prestaciones actuales de cada bloque de puestos y uníffcalas en caso de que tengan diferencias. Por ejemplo, una secretaria y un agente de ventas, podrían estar en el bloque operativo de la organización, sin embargo, tienen finalidades diferentes en el negocio.
4. Determina qué prestaciones adicionales a las actuales, puede otorgar la empresa, al tener en cuenta que deberán reforzar el cumplimiento del objetivo establecido para cada puesto. También deben ser reales, alcanzables y otorgables ya que prestaciones en teoría pueden llegar a revertir una o varias de las finalidades del paquete de compensaciones, es decir, motivar y reforzar el alcance de objetivos, entre otros.
5. Determina los límites de prestaciones adicionales a las legales, entre los diferentes bloques de puestos, de esta forma, se respetarán los grados de responsabilidad de cada uno.
6. Establece reglamentos, procedimientos, plazos y condiciones generales para el uso y disfrute de percepciones, de manera, clara y entendible de acuerdo al nivel académico y/o experiencia profesional promedio de los ocupantes.
7. Comunica el paquete de prestaciones, reglamento y procedimientos de éste a los ocupantes de cada puesto. No es necesario que les comuniqués a los ocupantes de un puesto las prestaciones de otro, por lo que te sugiero que realices reuniones de personal del mismo puesto para realizar esta actividad.

A propósito, es importante señalar que todo programa de compensaciones debe tener un fin específico y bien definido, para que quienes lo dirijan sean capaces de estudiar sus resultados. A la hora de diseñar un programa de este tipo, es fundamental hallar la motivación más adecuada, para obtener el mejor rendimiento posible de sus participantes.

- En los últimos cincuenta años aproximadamente se presentan varios períodos en los que era más fácil conceder unas mejoras en las prestaciones que introducir mejoras en la retribución directa.
- Puede proporcionarse prestaciones con un costo inferior si se hace por grupos que si se hace en forma individual.

Chiavenato (2009), la interacción entre personas y organizaciones se explica por el intercambio de incentivos y contribuciones, las personas están dispuestas a colaborar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus objetivos. Y de esto surge el concepto de incentivo: Incentivos (estímulos) son los pagos de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta reconocimientos etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetivo, pues varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro.

g) Sistema de compensaciones basadas en el puesto de trabajo

El sistema y técnicas empleadas se denominan valoración de puestos y consiste en el análisis de puestos, que detecta y describe las características de cada uno de ellos a lo largo de un conjunto de dimensiones como por ejemplo las habilidades responsabilidad, esfuerzo, condiciones físicas, entre otros; tras el cual se asigna el valor económico a las dimensiones consideradas, según la importancia para la organización y se aplica a cada uno de los puestos para obtener la cuantía total.

Al centrarse en las características de los puestos, comparados unos con otros, son independientes del rendimiento del individuo. Por ello a pesar de lo frecuente de su uso puede disminuir la motivación para adquirir nuevas habilidades o para iniciar conductas innovadoras, de manera que no conviene emplearlo como criterio único.

h) Sistema de compensaciones basadas en el rendimiento

Es un programa de premios que se obtienen al relacionar el desempeño con la productividad como por ejemplo comisiones, destajos, horas extras, cantidades de dinero en metálico al final de año, entre otros. Es el sistema más motivante porque es, o es sujeto lo cree, de su propio dominio. Todos estos criterios tienen múltiples variantes y no se suelen utilizar de manera única, sino en combinación.

Algunos puestos contribuyen más que otros al éxito de la organización. Algunas personas se desempeñan mejor que otras. Los empleados con mejor desempeño deben recibir mayor compensación. Una parte de las compensaciones totales de los empleados debe tener por objetivo recompensar un desempeño que supere las expectativas.

Por lo tanto las compensaciones económicas, Es todo tipo de remuneración adicional al salario básico de un trabajador. Los aguinaldos, las vacaciones, las prestaciones sociales y otros pagos extra forman parte de las compensaciones de tipo monetarias.

Mientras que las compensaciones no económicas, son los incentivos para aumentar para un determinado objetivo, ya sea de tiempo o de volumen. Estos también se utilizan para retener a los colaboradores con alto potencial con ciertas habilidades o conocimientos especializados necesarios para la empresa.

i) Los incentivos y su relación con recompensas

Son incentivos económicos que pretenden dirigir la actividad del empleado hacia un resultado particular, generalmente es tangible y muy a menudo dinero. Se planifica y ejecuta, tiene una naturaleza táctica. Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse satisfecha con la organización y con lo que le ofrece. Obtienen cambios a corto plazo, por ejemplo, cambios en comportamientos.

Chiavenato (2011), para funcionar dentro de ciertos estándares de operación las organizaciones disponen de un sistema de recompensas laborales, es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales, a posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

Macadams (2013), define las recompensas como un autofinanciamiento que estimula al trabajador a una mejora en el desempeño y en la productividad con la esperanza que dichos esfuerzos sirvan de financiación de sus propias asignaciones económicas.

Chiavenato (2011), explica que la compensación, recompensa, es una gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en medios de la organización, que entre otros recursos contribuyen con tiempo y esfuerzo. Toda organización debe tener un equilibrio entre incentivos y contribuciones. El sistema de recompensa incluye una serie de beneficios a disposición de los empleados, así como mecanismos y procedimientos para distribuirlos, tales como vacaciones, bonificaciones, salarios, ascensos y otras menos visibles como la seguridad en el trabajo.

Solemos utilizar estos dos términos casi como sinónimos, a menudo disfrazados y casi siempre asociados, pero cada uno tiene sus propias particularidades y puede servir para diferentes objetivos. Al realizar una comparación entre recompensa y reconocimiento, que son herramientas complementarias, relacionadas pero diferentes que puede ser útil para cuando se trata de motivar a las personas de la organización. (Ver cuadro No. 2 anexos)

j) Los incentivos y su relación con la satisfacción

Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo, incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad. A mayor satisfacción, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. Incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones, puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Chapman y White (2011), los 5 lenguajes del aprecio en el lugar de trabajo, indica que la satisfacción laboral es una evaluación mensurable del grado que un empleado se siente satisfecho en su función actual en su lugar de trabajo la cual se relaciona con la complejidad del trabajo, remuneración financiera, condiciones generales del trabajo, reconocimientos, oportunidad de usar destrezas y talentos, percepción de que el trabajo que se realiza es importante y valorado, calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo, satisfacción de los colegas, control sobre la toma de decisiones, nivel de responsabilidad y volumen de trabajo, por lo tanto el nivel de satisfacción que se experimenta en el trabajo está afectado significativamente por el grado en el cual el empleado se siente apreciado por los que lo rodean.

k) Los incentivos basados en los méritos.

Se centra en las características de las personas, como aptitudes, habilidades, destrezas y otros aspectos que sean valorados por la organización, como por ejemplo: la capacidad, iniciativa, colaboración, puntualidad, adaptación a otros puestos, versatilidad, entre otros. Se lleva a cabo mediante el juicio del superior, es más subjetivo, pero más motivante. Centrándose en las características, habilidades y otros méritos de las personas puede motivar el aprendizaje de nuevas habilidades y remunerar mejor a los más competentes. Ahora bien, suele aplicar a puestos de administración o staff. Pero en ocasiones la valoración del mérito puede crear agravios

comparativos e irregularidades en la valoración, si no es lo suficiente metódica, y afectar la satisfacción y el rendimiento.

Newstrom (2011), comenta que es indispensable cubrir las necesidades de orden inferior físicas y de seguridad, así también indica que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados, dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de ánimo en el trabajo.

Así mismo Koontz y Weihrich (2012), señalan que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado, habla sobre la teoría del ajuste en el trabajo, la satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral, las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

Robbins (2009), se refiere a la actitud general que el empleado adopta ante su trabajo. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, la mayoría de las veces se refieren a la satisfacción laboral define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. El involucramiento en el trabajo se refiere a la medida en que el empleado se identifica con su trabajo, a su participación activa en el mismo y en la importancia que su desempeño laboral tiene para su amor propio.

l) Los incentivos y su relación al desempeño

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral. El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Chiavenato (2011), indica que es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro. En general, la remuneración fija funciona como un factor que no consigue motivar a las personas para superar metas y objetivos o mejorar continuamente las actividades.

La remuneración fija fue un producto de comienzos del siglo XX para recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los empleados, en una época de estabilidad y pocos cambios, en que todo se repetía infinitamente. Pero el mundo cambió y las organizaciones también, 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 solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento en desempeño excelente.

Chiavenato (2011), indica que la interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante cambio de incentivos y contribuciones, puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer qué motivos llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.

De ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones: incentivos (alicientes). Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, entre otros). A cambio de las contribuciones cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjuntivo, ya que varía de un individuo a otro, lo que es útil para uno puede ser inútil para otro.

Los incentivos también se llaman alicientes, recompensas o estímulos, contribuciones pagos que cada trabajador hace a la organización que pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, elogios a la organización, entre otros), a cambio de los incentivos.

Hatum (2009), el sistema de compensaciones ha sido creado para pagar las tareas o un diferencial a la persona que realiza ese trabajo, los sistemas de incentivos y premios están dentro de las compensaciones que una persona puede percibir y depende del tipo de trabajo que realiza. Como objetivo principal del sistema de compensaciones es de atraer, retener y comprometer al personal como también premiar o incentivar.

1.3 Hoteles

- Funcionamiento

Según el Acuerdo Gubernativo No. 1144-83 Reglamento para Establecimientos de Hospedaje INGUAT Guatemala 1,983. Se encuentran definidos los diferentes establecimientos dedicados a brindar hospedaje.

El propietario del establecimiento de hospedaje debe solicitar su registro y clasificación al Departamento de Fomento del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), al cumplir con los requisitos que establece el Reglamento para establecimientos de hospedaje (Acuerdo Gubernativo 1144-83). Posteriormente el INGUAT asigna el número o tipo de categoría, según sea el caso, de acuerdo a una evaluación física del establecimiento y entrega la placa distintivo, la cual debe ser colocada en el exterior del local o establecimiento.

En igual forma debe procederse cuando se realice cualquier modificación sustancial de la estructura, características o sistemas de explotación de los establecimientos de hospedaje que pueda afectar su clasificación.

- Definición:

Es el conjunto de servicios destinados a prestar alojamiento, alimentación, comodidad y distracción para los turistas. Para que un establecimiento pueda ser clasificado en el grupo de “hoteles” debe ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independiente, creando sus instalaciones un todo homogéneo con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo debe prestar los servicios de hospedaje alimentación y otros de acuerdo a su categoría.

Los hoteles están conformados por dos elementos principales: humano y físico.

➤ Humano

Este elemento comprende al patrono, trabajador, huésped y usuario.

✓ Patrono:

Es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo. Para ampliar el término de persona jurídica, se incluye la definición de la misma. Tiene personalidad jurídica, la sociedad mercantil constituida de acuerdo con las disposiciones del Código de Comercio e inscrita en el Registro Mercantil, tendrá personalidad jurídica propia y distinta de la de los socios individualmente considerados.

✓ Trabajador

Es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo.

✓ Huésped

Es la persona alojada en un establecimiento de hospedaje.

✓ Usuario

Es la persona que sin estar alojada en un establecimiento, utiliza cualquiera de sus otros servicios.

➤ Físico

El elemento físico comprende la infraestructura de la empresa hotelera, es decir los establecimientos de hospedaje, entendiéndose como tales a los que presten al público servicio de alojamiento y otros servicios afines mediante pago.

Es la hotelería uno de los principales servicios que se ofrecen en la industria turística, es conveniente estudiar algunos conceptos relacionados con este término:

Lattin (2009), define hotel como un edificio o una institución que proporción alojamiento, comidas y servicios al público.

Según de la Torre (2009), un hotel es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades.

Según Duran (2011), la definición de hotel es: El lugar donde se brindan servicios como alojamiento, restaurant y establecimientos de bebidas en general así como a la provisión de comidas.

Según Pérez (2012), un hotel se define como: Un establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios, alojamiento, alimentos, bebidas y entretenimiento; que persigue tres grandes objetivos: ser fuente de ingresos, ser fuente de empleos y dar servicio a la comunidad.

La historia de la hotelería comienza con los primeros desplazamientos del hombre, cuando las largas distancias y los medios utilizados obligaban a los viajeros a pernoctar en lugares seguros, donde además tuvieran una comida. Las razones del desplazamiento de los pueblos fueron muchas: la conquista de nuevas tierras, la religión, el comercio, entre otros. Tales lugares, llamados posadas, eran similares a las tabernas, cuyo oficio de tabernero, ya se mencionaba en el Código de Hammurabi.

Un hotel además de proporcionar servicios de alojamiento, alimentos, bebidas y otros, también busca obtener una ganancia, como todo negocio, a través de la promoción y prestación de sus servicios, genera una expectativa desde el mismo momento en que un turista o viajero los contrata y adquiere el compromiso de hacerlas realidad, apoyándose de todo un equipo de colaboradores que forman parte de la operación del hotel para lograr que la experiencia, que es lo único que se lleva el cliente cuando regresa a su lugar de origen sea única.

Ahora bien, es importante conocer un poco más acerca de los antecedentes históricos de la hotelería que sentaron las bases para lo que hoy es la hotelería moderna y que nos lleve a identificar la oferta y demanda actual.

- Concepto Hospedaje:

Este término se utiliza para dar referencia a aquellos lugares en los que se le da alojamiento a una o más personas a cambio de una tarifa que deben pagar estos lugares pueden ser hoteles, casas o apartamentos y es lo más común cuando una persona va de viaje o en lugares muy turísticos, por ejemplo cuando una familia se dirige a que una playa y va de vacaciones a quedarse varios días, ellos utilizaran un hotel para quedarse lo que es considerado como un hospedaje.

Un hospedaje va a valer su hospitalidad según las estrellas que esta posea, los hoteles que poseen cinco estrellas que es lo máximo de eficiencia son los que de manera cotidiana utilizan los famosos, poseen más allá de todas las comodidades en las habitaciones también piscinas e incluso campos de golf.

Esta palabra proviene de hospedar es decir de dar a una persona un lugar donde pasar la noche bajo un techo, de atender a los invitados en tu propia casa en algunas ocasiones este se puede dar de manera gratuita y desinteresada, solo como un gesto de amabilidad o es lo que se ve cuando en una familia llega visita.

- Clasificación de los establecimientos de hospedaje

Los establecimientos de hospedaje se clasifican en las siguientes categorías: cinco, cuatro, tres, dos y una estrella(s). Su categoría se determina según sea la calidad de la construcción, instalaciones, dotaciones, servicios que presten y ubicación. El propietario del establecimiento de hospedaje debe solicitar su registro y clasificación al Departamento de Fomento del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), al cumplir

con los requisitos que establece el Reglamento para establecimientos de hospedaje (Acuerdo Gubernativo 1144-83). Posteriormente el INGUAT asigna el número o tipo de categoría, según sea el caso, de acuerdo a una evaluación física del establecimiento y entrega la placa distintivo, la cual debe ser colocada en el exterior del local o establecimiento.

En igual forma debe procederse cuando se realice cualquier modificación sustancial de la estructura, características o sistemas de explotación de los establecimientos de hospedaje que pueda afectar su clasificación.

- Hoteles de cinco estrellas

Deben estar instalados en edificios que destaquen por sus condiciones de lujo y comodidad y climatizados según sea la temperatura del medio ambiente. Las instalaciones generales del establecimiento y particulares de las habitaciones serán de óptima calidad y seguridad. Los pisos, paredes y techos de todas las dependencias a utilizar por el huésped y el usuario deben estar contruidos y revestidos con material de máxima calidad.

El mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros y en general todos los elementos decorativos, así como la vajilla, cristalería, cubertería, mantelería, ropa de cama, etc., destacarán por su excelente calidad.

Estos establecimientos deben tener un número apropiado de suites, contar con piscina, espacios amplios y adecuar sus dependencias e instalaciones de uso general, así como las habitaciones y zona de servicios a condiciones específicas establecidas en el reglamento para establecimientos de hospedaje.

- Hoteles de cuatro estrellas

Deben estar instalados en edificios construidos con materiales de primera calidad y que ofrezcan condiciones de confort. Las instalaciones deben ser de buena calidad revestidas de materiales que armonicen con el ambiente y categoría del establecimiento. Deben poseer características similares a los hoteles de cinco estrellas, con excepción de la piscina.

- Hoteles de tres estrellas

Deben estar instalados en edificios que sin ser suntuosos ofrezcan condiciones confortables. La vajilla, cristalería, cubertería, mantelería y ropa de cama adecuadas en calidad y cantidad; así como adecuar sus instalaciones de uso general a condiciones de entradas, vestíbulo, elevadores, escalera, pasillos, bar, comedor, sanitarios; las habitaciones constarán de dormitorio y cuarto de baño privado, sus instalaciones y equipo deben cumplir con ciertas características y las dependencias e instalaciones de la zona de servicio deben contar con cocina, bodega de alimentos y dependencias del personal de servicio con áreas definidas.

- Hoteles de dos estrellas

Deben ofrecer a los huéspedes condiciones indispensables de comodidad. Los suelos, paredes y techos con materiales o pinturas de buena calidad. La vajilla y similares deben ser adecuados en calidad y cantidad. Además deben contar con entrada para uso múltiple, así como buenas condiciones para el vestíbulo, elevadores, escalera, pasillos, comedor, sanitarios generales; el 40% de las habitaciones deben estar dotadas con cuarto de baño privado y las restantes con baños generales por cada cuatro habitaciones.

- Hoteles de una estrella

Los edificios, mobiliario y equipo serán sencillos, higiénicos y ofrecerán un mínimo de comodidades a los huéspedes.

- Servicios que ofrecen los hoteles y los servicios en las habitaciones.

La determinación del número de estrellas de las empresas hoteleras se establece principalmente por: dimensiones de las habitaciones, calidad de las instalaciones, servicios que ofrece el hotel y servicios que prestan en las habitaciones para los huéspedes.

Los principales servicios que se ofrecen en las empresas hoteleras a los clientes son: parqueo, restaurante, salón de recepciones, en porcentajes menores servicios como bar, gimnasio, piscina; los servicios que ofrecen las habitaciones son: baño privado, agua caliente, televisión e internet inalámbrico; en un porcentaje menor servicio de teléfono dentro de las habitación.

- Turismo

✓ Definición:

Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, el turismo comprende las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

El turismo propiamente dicho, nace en el siglo XIX, como una consecuencia de la Revolución Industrial, con desplazamientos cuya intención principal es el ocio, descanso, cultura, salud, negocios o relaciones familiares. Estos movimientos se distinguen por su finalidad de otros tipos de viajes motivados por guerras, movimientos

migratorios, conquista, comercio, entre otros. No obstante el turismo tiene antecedentes históricos claros.

Es posible afirmar que los viajes de placer tuvieron sus inicios en los últimos años del siglo XVIII y los primeros del XIX. Grandes cambios en la sociedad, en los estilos de vida, en la industria y la tecnología alteraban la morfología de la comunidad. Hay en la historia momentos de cambios excepcionales y de enorme expansión. El siglo XIX fue testigo de una gran expansión económica, seguida de una revolución industrial y científica incluso mayor en la segunda mitad del siglo XX. El turismo fue uno de los principales beneficiarios, para llegar a ser a finales del siglo XX la mayor industria del mundo.

Con la Revolución Industrial se consolida la burguesía que volverá a disponer de recursos económicos y tiempo libre para viajar. En la Edad Contemporánea el invento de la máquina de vapor supone una reducción espectacular en los transportes, que hasta el momento eran tirados por animales. Las líneas férreas se extienden con gran rapidez por toda Europa y Norteamérica. También el uso del vapor en la navegación reduce el tiempo de los desplazamientos.

El sector turístico ofrece productos (servicios + derechos de uso) a través de las diferentes empresas y diversas organizaciones públicas y privadas cuyas características principales son:

✓ Tipología de productos turísticos:

- Turismo de masas: Es aquel que se realiza masivamente por todo tipo de personas de clase media y por tanto no es un tipo de turismo exclusivo para un colectivo. Es el más convencional, pasivo y estacional. Es normalmente menos exigente y especializado.-
Turismo individual: Es aquel cuyo programa de actividades e itinerario son decididos por los viajeros sin intervención de operadores turísticos.

-Turismo natural: Parques temáticos: basado en atracciones turísticas de temas concretos. Se caracteriza por la participación activa del visitante.

- Ecoturismo: basado en el contacto con la naturaleza. Sus recursos los componen los parques nacionales, es decir, una flora y fauna interesante en la zona receptiva.

- Turismo Rural: el desarrollado en el medio rural, cuya principal motivación es conocer las costumbres y las tradiciones del hombre en el mundo rural. Se interesa por la gastronomía, la cultura popular, artesanía.

- Agroturismo: su finalidad es mostrar y explicar el proceso de producción de las fincas agropecuarias y las agroindustrias.

- Agroecoturismo: es aquel donde el visitante se aloja en habitación con estándares turísticos, pero participa de las labores agrícolas, convive y consume los alimentos con la familia.

- Ornitológico: es el turismo centrado en el avistamiento y observación de aves.

- Turismo activo: se realiza en espacios naturales, el turismo activo está estrechamente relacionado con el turismo rural y generalmente este tipo de actividades se realizan en un parque natural debido al interés ecológico que estos presentan.

Las actividades más conocidas de turismo activo son las siguientes:

- Ictioturismo: es la actividad turística centrada en la práctica de la pesca deportiva.

- Deportivo: la principal motivación es practicar algún deporte. Se puede dividir en dos grupos: deporte de exterior y el de interior. También se podría hacer otra subdivisión en función del que practica el deporte, o de quien lo ve.

- Aventura: aquí solo se practican deportes de riesgo. El usuario de este tipo de turismo suele ser de nivel adquisitivo y cultural alto y de muy buena forma física (rafting, rappel).

- Espacial: viajes a espacio. Son solo para millonarios.

- Religioso: una oferta ligada a lugares o acontecimientos de carácter religioso de relevancia. Los cuatro núcleos de mayor importancia son Jerusalén, La Meca, Roma y Santiago de Compostela (en este último el Camino de Santiago tiene una doble vertiente deportiva y religiosa).

- Espiritual: su motivación es el recogimiento y la meditación (monasterios, cursos de filosofía oriental, entre otros).

- Termal o de salud: está vinculado a los balnearios que ofrecen tratamientos para diversas dolencias (reumatológicas, estrés, dermatológicas, tratamientos de belleza, entre otros). La infraestructura cuenta normalmente con un núcleo principal o instalación termal independiente de las instalaciones hoteleras.

- Médico: está orientado a la realización de intervenciones quirúrgicas o tratamientos médicos vinculados.

- Turismo Social: aquel dedicado a la participación en actividades para mejorar las condiciones de las capas de población económicamente más débiles.

- Turismo de negocios: Aquel que se desarrolla con objeto o fin de llevar a cabo un negocio o un acuerdo comercial, se desarrolla entre empresas por lo general.

- Turismo científico: Es una modalidad de turismo cuya motivación es el interés en la ciencia o la necesidad de realizar estudios e investigaciones científicas.

En ocasiones existe la necesidad de viajar para observar in situ alguna realidad que es objeto de estudio. El turismo científico en ocasiones se realiza de forma individual o en pequeños grupos para evitar alterar el objeto de estudio en un entorno natural. Servicios turísticos: Tiene la consideración de servicios turísticos:

- Servicio de alojamiento, cuando se facilite alojamiento o estancia a los usuarios de servicios turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- Servicio de restauración, cuando se proporcione comida para ser consumida en el mismo establecimiento o en instalaciones ajenas.
- Servicio de intermediación en la prestación de cualesquiera servicios turísticos susceptibles de ser demandados por los usuarios de servicios turísticos.
- Servicio de información, cuando se facilite información a los usuarios de servicios turísticos sobre los recursos turísticos, con o sin prestaciones de otros servicios complementarios.
- Servicio de acogida de eventos congresuales, convenciones o similares.

Información turística: Es el conjunto de servicios que se ofrecen al turista con el objetivo de informarle, orientarle, facilitarle y atenderle durante su viaje o estancia vacacional en oficinas de información turística través de informadores turísticos o a través de guías, intérpretes, correos de turismo, acompañantes de grupo, videotex, entre otros.

La definición incluye aquellos servicios públicos dependientes por regla general de organismos públicos o instituciones que tienen como misión informar facilitar y orientar al turista durante su estancia vacacional o viajes facilitar gratuitamente información.

II. Planteamiento del Problema

El objetivo existencial de los seres humanos ha sido la constante satisfacción de necesidades, tanto fisiológicas como las que van en un orden superior; lo que impulsó a relacionarse con otros, organizarse y realizar actividades que le permitieran sobrevivir. Es importante reconocer que hoy en día una persona satisfecha en su trabajo es más productiva, eficiente y eficaz.

En la actualidad se pueden mencionar a las empresas hoteleras las cuales han crecido e incrementado el número de sus colaboradores a quienes deben mantener altamente comprometidos y mantener en ellos una alta satisfacción dentro de la organización si desean ser competitivas en el mercado. Así mismo deben de proveer los medios y recursos necesarios para que los empleados se mantengan satisfechos en su entorno laboral y así alcanzar a través de estos la identificación y fidelización de los mismos hacia los objetivos organizacionales.

Para alcanzar estos objetivos es necesario que en los hoteles desarrollen herramientas administrativas efectivas, como lo son las estructuras de compensaciones, las económicas y no económicas, esto tiene el fin de lograr un estímulo para el cumplimiento y la mejora en las actividades diarias de los colaboradores.

Se tiene el conocimiento que a nivel nacional la estructura de compensaciones económicas y no económicas se encuentra en un bajo nivel, esto debido a que muy pocas empresas cuentan como incentivos este tipo de compensaciones para que los colaboradores se sientan motivados o identificados en los puestos de trabajo.

En la región IV del país que corresponde al sur occidente se tiene información que el porcentaje de empresas que tienen o cuentan con una estructura de compensaciones económicas y no económicas es bajo debido a que el 90% de las empresas de esta

región son micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), según lo establece el Instituto Nacional de Estadística INE; debido a esto estas empresas son administradas especialmente de una forma empírica y desconocen la importancia de estas compensaciones.

En el departamento de Quetzaltenango el factor de aplicación de una estructura de compensaciones económicas y no económicas es también bajo, debido a que al igual que a nivel regional un porcentaje muy alto de empresas son mipymes y empresas familiares las cuales también son administradas de forma empírica, por lo que no cuentan con una estructura de compensaciones económicas y no económicas.

Actualmente en algunas empresas hoteleras de la ciudad de Quetzaltenango desconocen y no cuentan con una aplicación adecuada de una estructura de compensaciones económicas y no económicas para sus colaboradores, lo cual no les permite motivar y elevar el nivel de satisfacción en sus puestos de trabajo; esto repercute de cierta manera en el desempeño de las labores que ofrecen en los hoteles de esta ciudad; una minoría de estas empresas hoteleras si cuentan con esta estructura de compensaciones, principalmente los grandes hoteles de la ciudad de Quetzaltenango; por lo tanto es necesario realizar una investigación que permita identificar con un nivel de certeza en qué grado se utilizan compensaciones económicas y no económicas en los hoteles de esta Quetzaltenango.

De acuerdo al anterior planteamiento surge el siguiente cuestionamiento ¿Cuál es la estructura de compensaciones económicas y no económicas de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General

Establecer el uso de estructuras de compensaciones económicas y no económicas para los trabajadores de los hoteles de la Ciudad de Quetzaltenango.

2.1.2 Objetivos específicos

- ❖ Identificar los tipos de compensaciones económicas y no económicas que brindan los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango
- ❖ Establecer la frecuencia con que reciben las compensaciones económicas y no económicas los trabajadores de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango.
- ❖ Evaluar las características de las compensaciones económicas y no económicas de los trabajadores de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango
- ❖ Determinar los tipos de compensaciones que aplican los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango
- ❖ Identificar que compensaciones actualmente reciben los trabajadores de las empresas hoteleras de la ciudad de Quetzaltenango.

2.2. Variable de estudio

- Estructura de compensación económica y no económica

2.2.1. Indicadores

- a) Estructura de compensaciones económicas y no económicas
- b) Características de las compensaciones económicas y no económicas
- c) Tipos de compensaciones
- d) Compensaciones para los trabajadores

2.3. Definición de variable

2.3.1. Definición conceptual

Estructura de compensaciones

Werther (2011), determina que la estructura de compensaciones es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor y su finalidad es 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.

Estimulo que reconoce al empleado que se ha esforzado por adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa, esto permite que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral.

2.3.2. Definición operacional

La estructura de compensaciones económicas y no económicas se abordara operacionalmente sobre los criterios que tengan las diferentes empresas hoteleras de la ciudad de Quetzaltenango para remunerar económica y no económicamente a sus trabajadores.

Este es un modelo que cada una de las empresas hoteleras realiza de diferentes formas según su administración en la cual establecen niveles de alcance de los objetivos de los puestos para poder ofrecer estas compensaciones.

Es necesario determinar que como empresas individuales cada hotel determinara las prioridades en base a compensaciones económicas y no económicas; de esta manera depende de la estabilidad financiera que cada hotel presente en la actualidad.

2.4. Alcances y límites

2.4.1. Alcances: La investigación se realizó a través de los Administradores y colaboradores de planta de los 32 hoteles de la ciudad de Quetzaltenango, seleccionados por la muestra específica.

2.4.2. Límites: Por el tipo de trabajo que realizan, los administradores no contaban con tiempo para ser entrevistados, los empleados contaban con poco tiempo o se encontraban ocupados por lo que tuve que adecuarme a sus horarios para poder entrevistarlos. En el caso de algunos hoteles por políticas internas no proporcionan información

2.5. Aporte

El presente estudio permitirá que propietarios y administradores, de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango, puedan reconocer la importancia de implementar una estructura de compensaciones económicas y no económicas para mejorar la calidad en atención al huésped por parte de los colaboradores; la estrategia que se utilizara para dar a conocer esta propuesta será visitar a las empresas hoteleras entregándoles un documento en el cual contendrá la propuesta profesional de este trabajo de tesis.

Con esta propuesta se pretende que los colaboradores y los administradores de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango mejoren la satisfacción laboral y la calidad de servicio que ofrecen actualmente.

A la Universidad Rafael Landívar especialmente en la facultad de las Ciencias Económicas y Empresariales será un aporte informativo para establecer la importancia de las compensaciones laborales.

A la sociedad se presenta información relevante del grupo de trabajadores de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango y como están recompensados económicamente y no económicamente.

Para los profesionales presenta información sobre los resultados de la variable investigada estructura de compensación económica y no económica que pueda ser utilizada como antecedentes de futuras investigaciones con esta variable de estudio.

A los futuros profesionales de la universidad Rafael Landívar aporta una propuesta de carácter profesional que pueda ser utilizada como guía para los cursos de administración de recursos humanos y que proporcione alternativas de mejoras en la motivación y satisfacción laboral.

III. Método

3.1. Sujeto.

El presente estudio utilizo como sujetos de investigación a los administradores de las empresas hoteleras registradas legalmente en el instituto guatemalteco de turismo (INGUAT); según la muestra específica está conformada por treinta y dos (32) Administradores.

Así también setenta (70) colaboradores de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango ubicados en distintos sectores; estos colaboradores fueron de género femenino y masculino de diversas religiones, con estatus social medio, diferente nivel de educación y distintos años de experiencia.

3.2. Población y muestra.

El estudio se realizó directamente en treinta y dos hoteles de la ciudad de Quetzaltenango, los cuales fueron seleccionados aleatoriamente de la base de datos del Inguat de la ciudad de Quetzaltenango.

Actualmente los hoteles legalmente registrados en el instituto guatemalteco de turismo INGUAT son de 100.

Estimación de la muestra
(Ver formula anexos)

Como quedó anotado en el párrafo anterior, de acuerdo a fundamentación estadística el marco muestral está constituido por 32 hoteles ubicados en distintas zonas de la ciudad de Quetzaltenango.

Estimación de la muestra.

3.3. Técnicas e Instrumentos de investigación.

Para establecer los tipos de compensación laboral que utilizan los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango, se realizaron dos tipos de encuestas, una encuesta dirigida al propietario o administrador con 18 preguntas y la otra encuesta con 17 preguntas dirigida a los colaboradores, ambas con preguntas cerradas dicotómicas y de múltiples opciones, con el fin de obtener la información necesaria para la investigación.

García (2016), las preguntas cerradas dicotómicas: son preguntas que contienen alternativas de respuesta previamente delimitadas que se responden con un sí o con un no, o en su defecto no sabe, no contesta o no responde.

Las preguntas cerradas de múltiples opciones: es una forma de evaluación por la cual se solicita a los encuestados o examinados, seleccionar una o varias de las opciones de una lista de respuestas.

3.4 Procedimiento.

- Elección y aprobación del tema: después de haber analizado varios temas posibles de investigación, se consideró algunos parámetros que permitieran tener elementos en el campo de la administración los cuales llevó un proceso para su aprobación.
- Fundamentos teóricos y científicos: recopilación de información a través de libros, tesis, revistas, páginas de Internet, artículos, enciclopedias, lo que sirvió como insumo principal para preparar el marco referencial.
- Selección y aprobación del instrumento: se formularon las preguntas en cuestionarios para recopilar información, donde se establecieron los objetivos e indicadores.
- Selección de la muestra: a través de fórmula estadística se determinó la muestra para la aplicación de los instrumentos, se tomó como base 32 hoteles y se contó con la participación de 70 colaboradores.

- Aplicación de los instrumentos seleccionados: en el trabajo de campo se desarrolló la aplicación de los instrumentos que se elaboraron para tal efecto.
- Tabulación de resultados: después de recopilar la información a través de los instrumentos, se vaciaron los datos obtenidos.
- Interpretación y análisis de resultados: al haber obtenido los elementos e indicadores de la investigación se procedió a efectuar el análisis de los mismos, se utilizó para el efecto, gráficos estadísticos y por medio de los mismos se efectuaron descripciones breves para su interpretación.
- Discusión de resultados: con los resultados previamente conocidos se procede a cuestionar el conocimiento de los autores mencionados en el marco teórico y los resultados de la investigación para reconocer las diferentes etapas que posee la variable de estudio.
- Conclusiones: a través de ello se dio a conocer que la implementación de un programa de evaluación del desempeño para contribuir a satisfacción de los colaboradores.
- Recomendaciones: se brindó algunas resoluciones para el mejoramiento continuo de los colaboradores en relación a las compensaciones.
- Propuesta: una vez culminado el proceso de la investigación e interpretación de resultados, se consideraron elementos y acciones que permiten contribuir a un mejor funcionamiento de los hoteles objeto de estudio, se propone un programa de evaluación del desempeño con el fin de conocer y mejorar el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores para una mejor productividad de las empresas hoteleras.

IV. Presentación de resultados.

Entrevista dirigida a: Propietarios o administradores de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango

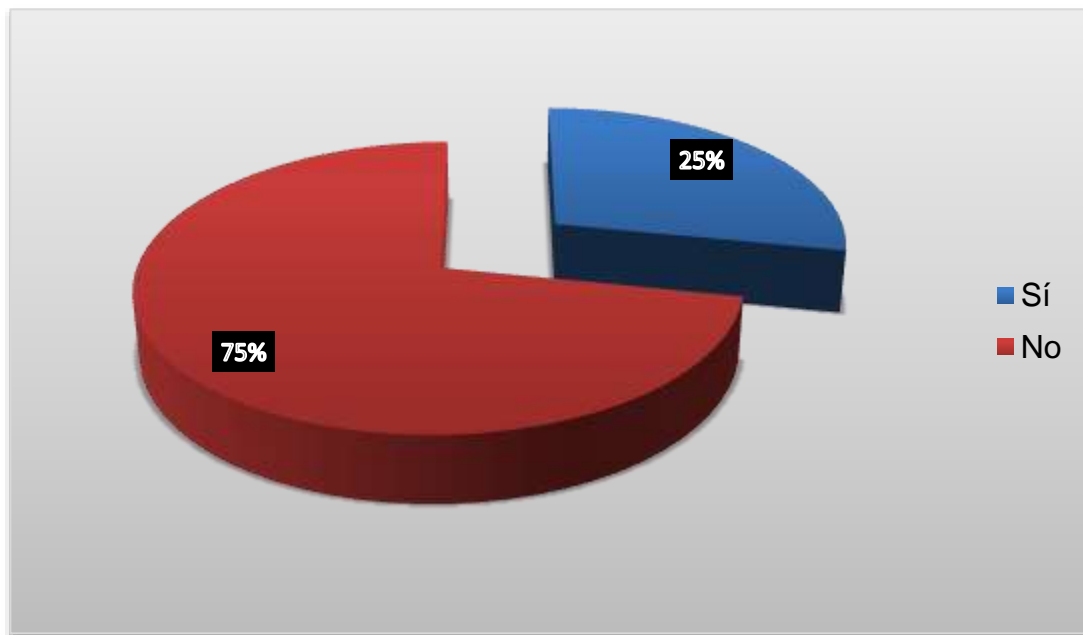
1. ¿Cuenta con una estructura de compensación económica y no económica en el hotel, para sus empleados?

Cuadro No. 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	25.00%
No	24	75.00%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 1



Fuente: Cuadro No.1

En esta gráfica se puede observar que el 75% de los propietarios o administradores indicaron que no cuentan con una estructura de compensación económica y no económica y el 25% si cuentan con una estructura de compensación económica y no económica en el hotel para sus trabajadores.

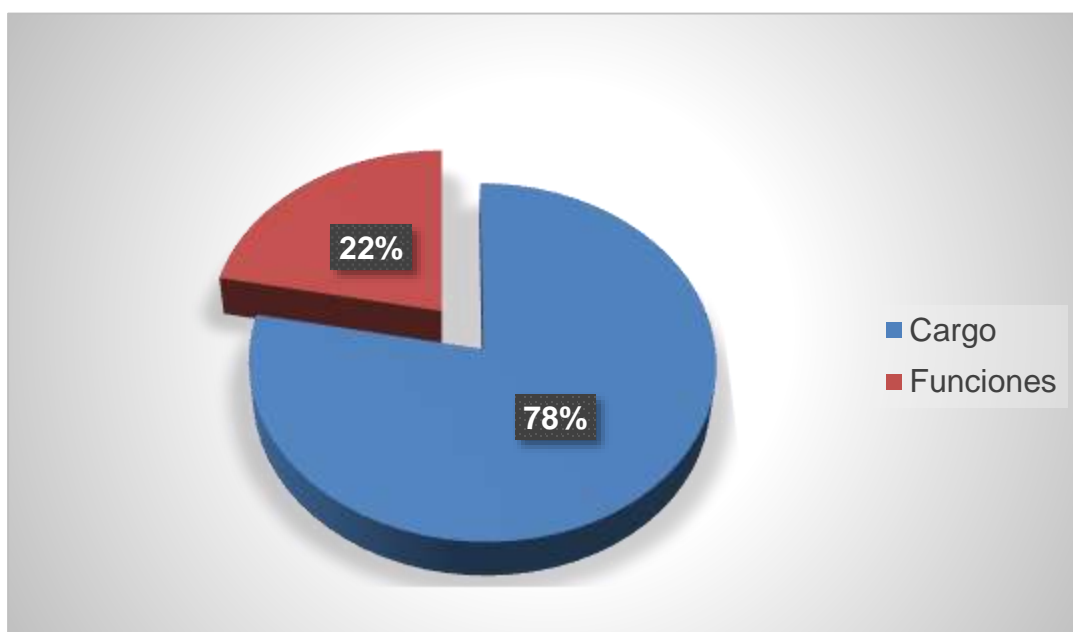
2. ¿El sueldo asignado a los trabajadores es en base a su cargo o funciones?

Cuadro No. 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cargo	25	78.13%
Funciones	7	21.87%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 2



Fuente: Cuadro No. 2

Como se puede observar en la gráfica No. 2 el 78% de los propietarios o administradores asignan a los trabajadores el sueldo en base a sus funciones mientras que el 22% asignan el sueldo en base al cargo de cada trabajador.

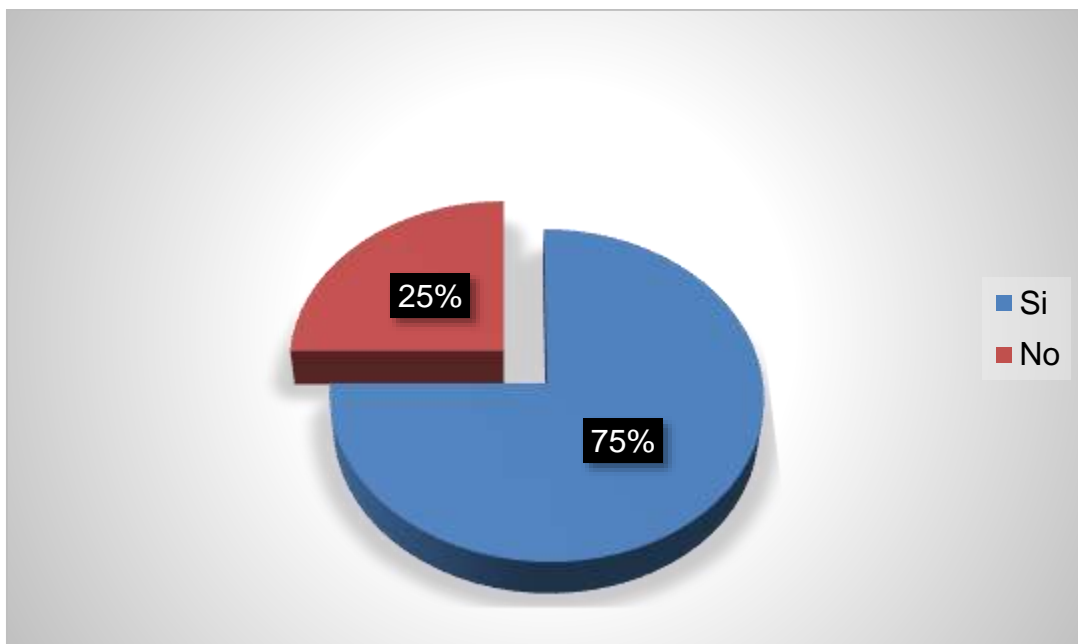
3. ¿Brinda una bonificación anual adicional a la que manda la ley, a sus colaboradores por la contribución al desempeño de la empresa?

Cuadro No. 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	75.00%
No	8	25.00%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 3



Fuente: Cuadro No. 3

La gráfica No.3 indica que el 75% de las empresas hoteleras brindan a sus empleados una bonificación anual adicional a la que la ley exige, el 25% de empresas indican que no brindan esa bonificación adicional a sus empleados.

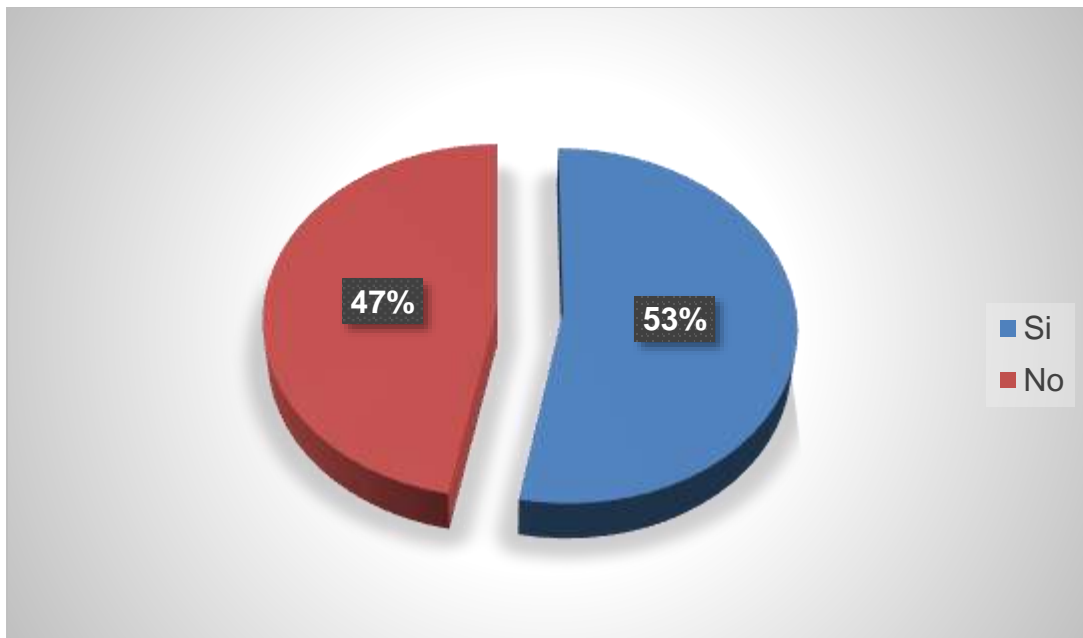
4. ¿Otorga recompensa por el esfuerzo y dedicación en su trabajo a los empleados?

Cuadro No. 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	17	53.13%
No	15	46.87%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 4



Fuente: Cuadro No. 4

En la gráfica se No. 4 se puede observar que el 53% de los administradores entrevistados de los hoteles, indicaron que otorgan reconocimientos a los empleados como recompensa, mientras que el otro 47% de hoteles no otorgan reconocimientos a los empleados por su desempeño.

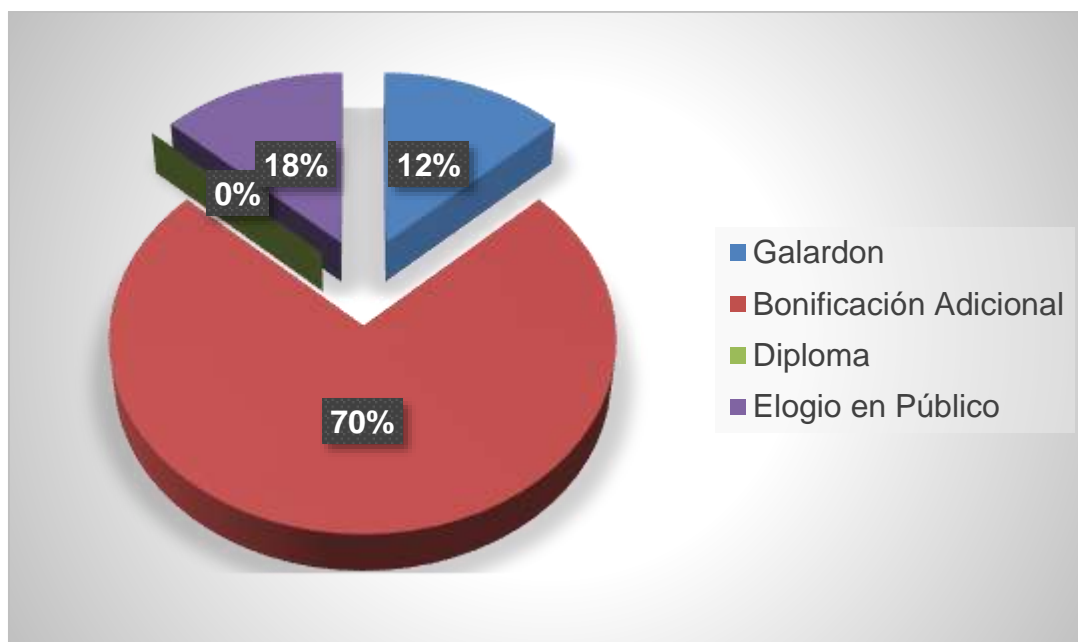
5. ¿Si su respuesta es sí que reconocimientos otorga?

Cuadro No. 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Galardón	2	11.76%
Bonificación adicional	12	70.59%
Diploma	0	00.00%
Elogio en publico	3	17.65%
Total	17	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 5



Fuente: Cuadro No. 5

En la gráfica No. 5 se puede observar que entre los reconocimientos que otorgan como recompensa las empresas hoteleras a sus empleados se tiene la bonificación adicional con el 70%, con un 18% otorgan un elogio en público y con el 12% otorgan un galardón, así también se puede observar que en los hoteles no otorgan diplomas.

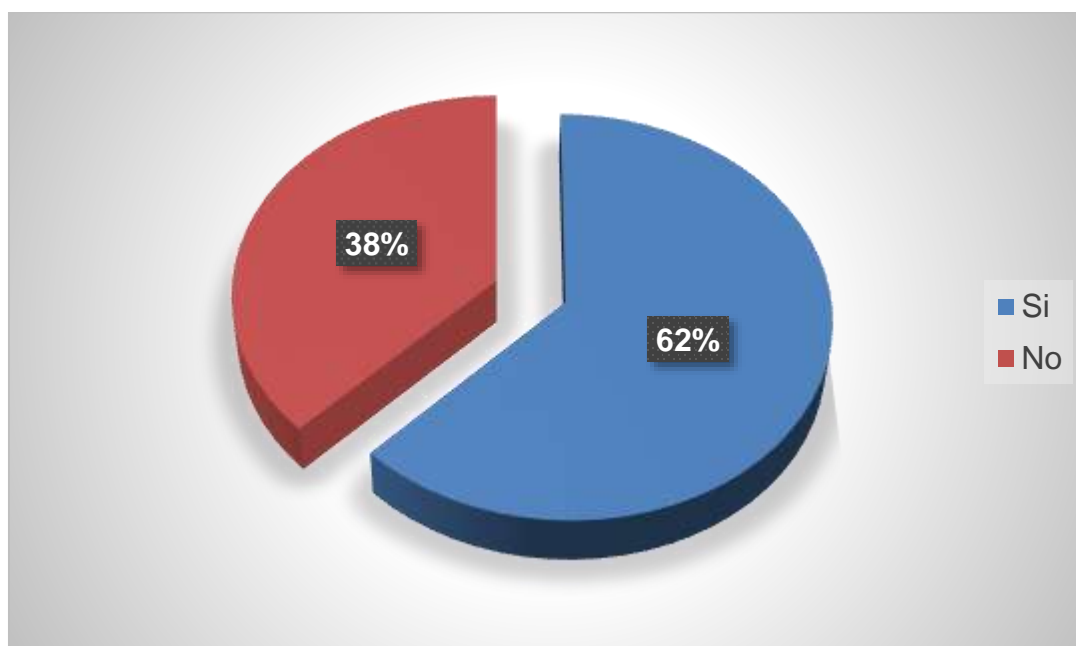
6. ¿Remunera el trabajo del empleado por el rendimiento que demuestra en la ejecución de sus labores?

Cuadro No. 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	62.50%
No	12	37.50%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 6



Fuente: Cuadro No. 6

Según el resultado obtenido que se muestra en la gráfica No. 6 se puede observar que el 62% de los administradores de las empresas hoteleras remunerar el trabajo del empleado por su rendimiento en sus funciones mientras que el 38% no remunerar el rendimiento del empleado por la ejecución de sus labores.

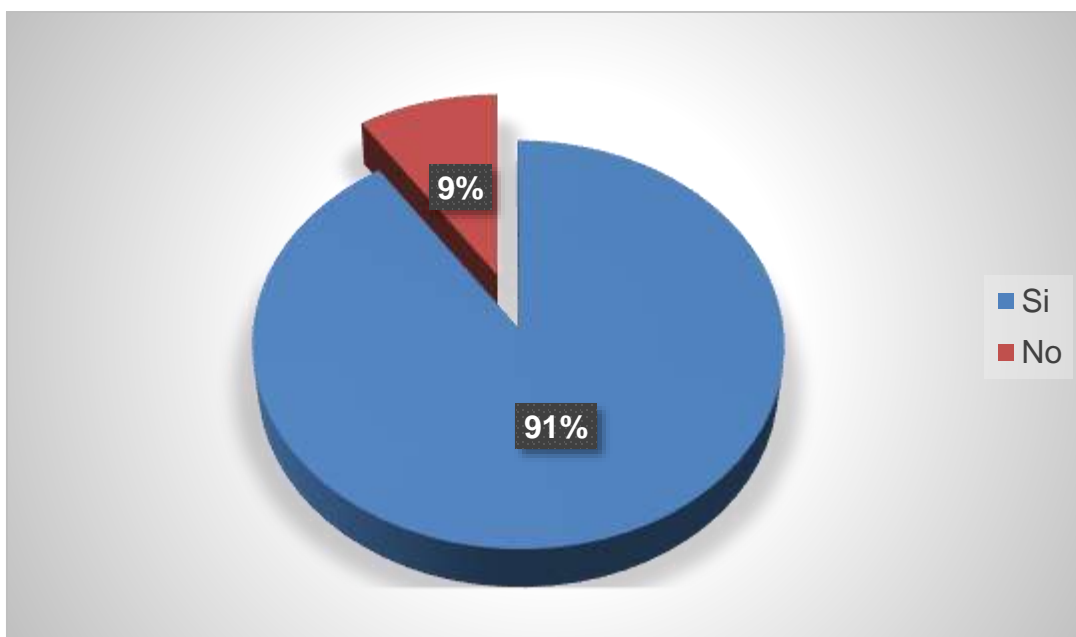
7. ¿Gozan del período vacacional anual sus colaboradores?

Cuadro No. 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	29	90.63%
No	3	9.37%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 7



Fuente: cuadro No. 7

De acuerdo al resultado obtenido en la boleta de investigación, el 91% de empresas hoteleras brindan el periodo vacacional anual a sus empleados y el 9% indican que no brindan el periodo vacacional, como se indica en la gráfica.

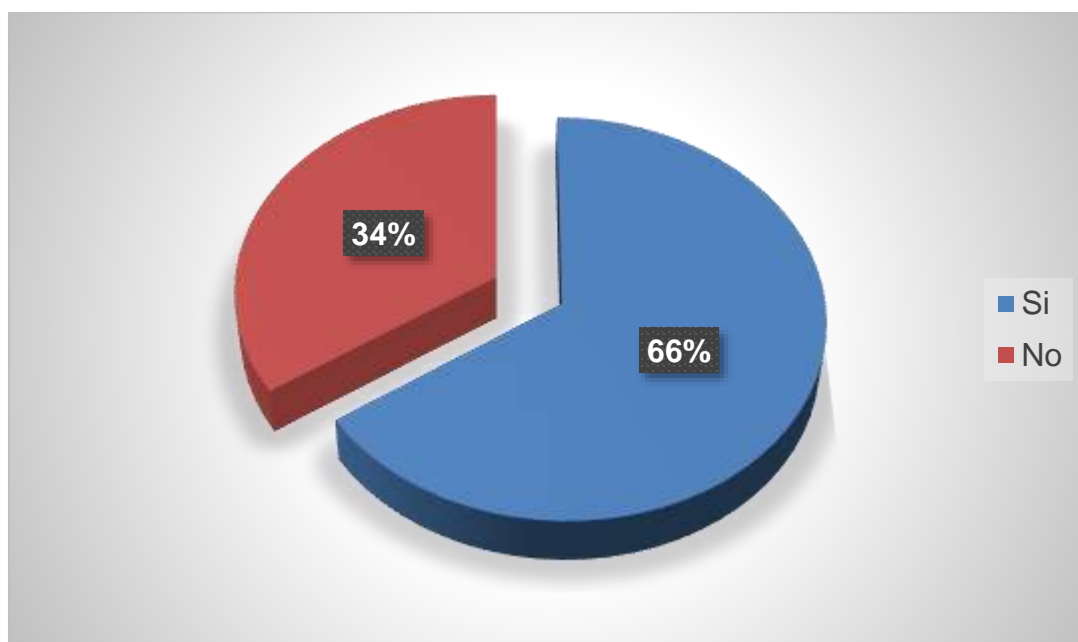
8. ¿Reciben sus colaboradores alguna gratificación como una recompensa o agradecimiento?

Cuadro No. 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	21	65.63%
No	11	34.37%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 8



Fuente: Cuadro No. 8

En relación a la gráfica No. 8 se puede observar que el 66% de empresas hoteleras brindan a sus empleados una gratificación como recompensa o agradecimiento, mientras que el otro 34% de empresas hoteleras indican que no brindan a sus empleados ninguna gratificación.

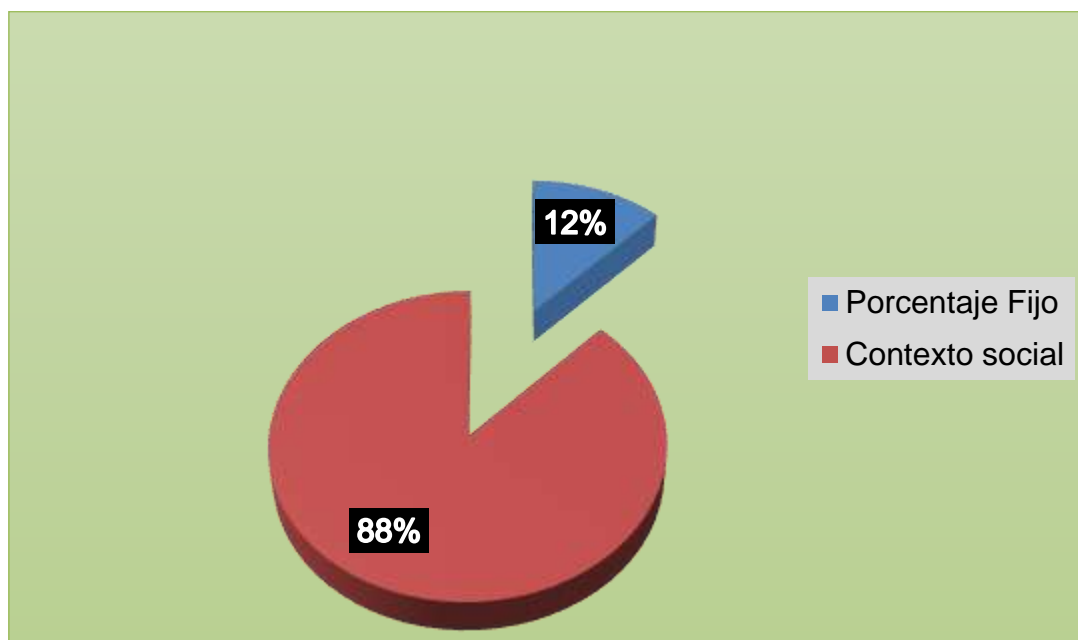
9. ¿En su establecimiento las propinas son en base a un porcentaje fijo o en base al contexto social?

Cuadro No. 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Porcentaje fijo	28	87.50%
Contexto social	4	12.50%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 9



Fuente: Cuadro No. 9

En la gráfica No. 9 se puede observar que el 88% de administradores de las empresas hoteleras indican que las propinas que reciben los empleados son en base al contexto social, mientras que el otro 12% las propinas son en base a un porcentaje fijo.

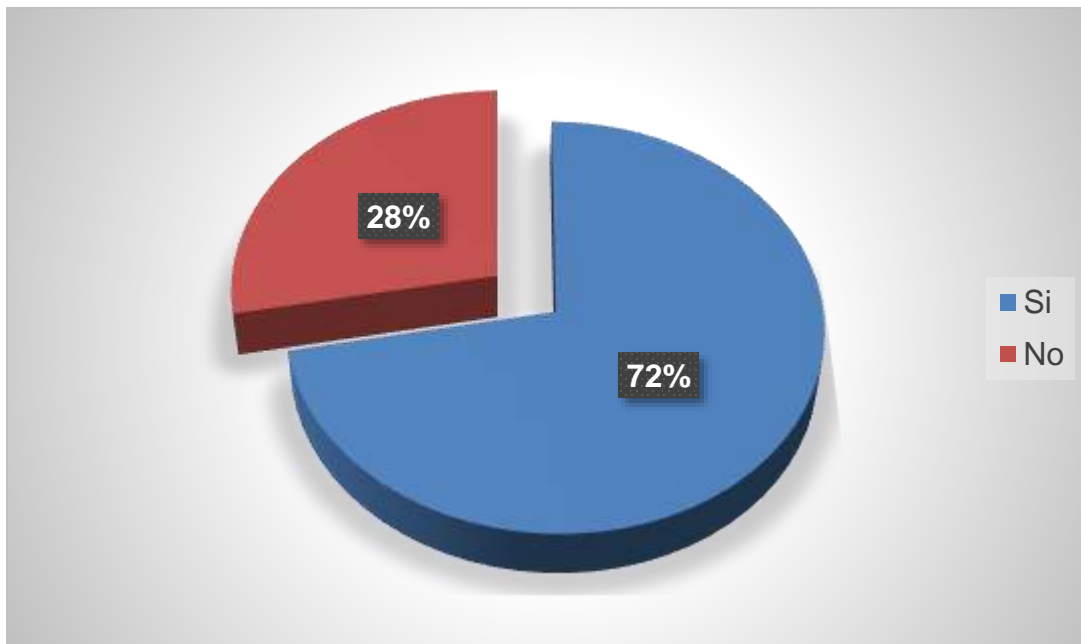
10. ¿Las horas extras realizadas por los trabajadores son remuneradas en base al código de trabajo?

Cuadro No. 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	23	71.87%
No	9	28.13%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No.10



Fuente: Cuadro No. 10

En el resultado obtenido según lo demuestra la gráfica No. 10 el 72% de administradores de los hoteles indican que las horas extras realizadas por los trabajadores son remuneradas en base al código de trabajo y el 28% indican que no son remuneradas en base al código de trabajo.

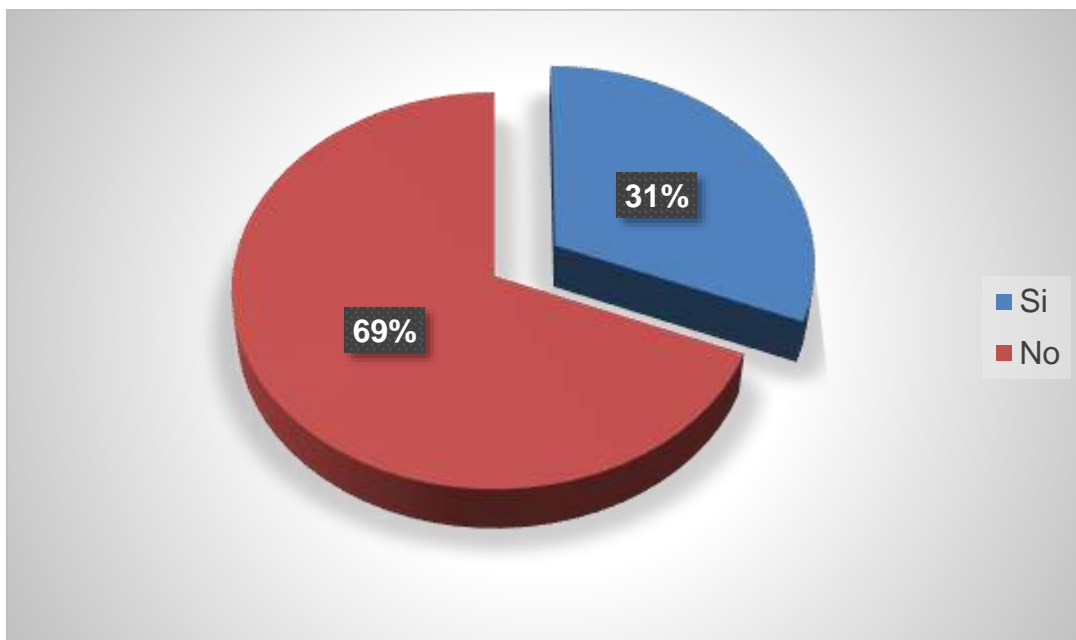
11. ¿Distribuye entre sus colaboradores una parte de las utilidades de la empresa?

Cuadro No. 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	31.25%
No	22	68.75%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 11



Fuente: Cuadro No. 11

En la gráfica No. 11 se puede observar que el 69% de administradores de los hoteles indicaron que no distribuyen parte de las utilidades dentro de sus empleados, mientras que el otro 31% de administradores indican que si distribuyen utilidades a sus empleados.

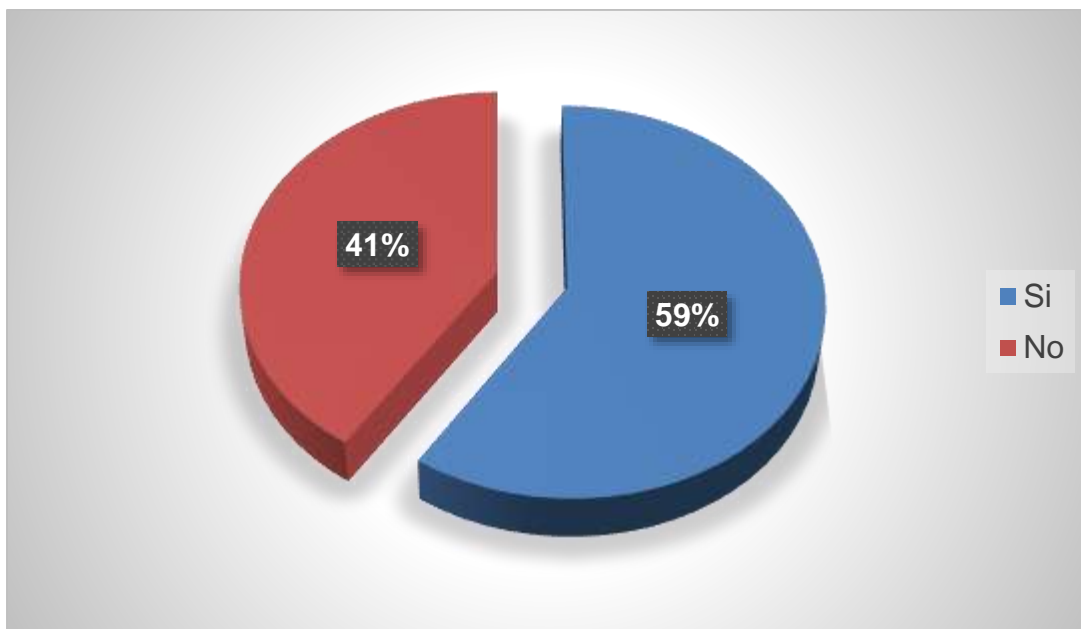
12. ¿Brinda compensaciones a sus empleados por la dedicación y esmero en sus funciones?

Cuadro No. 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	19	59.37%
No	13	40.63%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No.12



Fuente: cuadro No. 12

En la gráfica No. 12 se observa que el 59% de los administradores de los hoteles encuestados brindan incentivos a los trabajadores y el 41% no brindan incentivos.

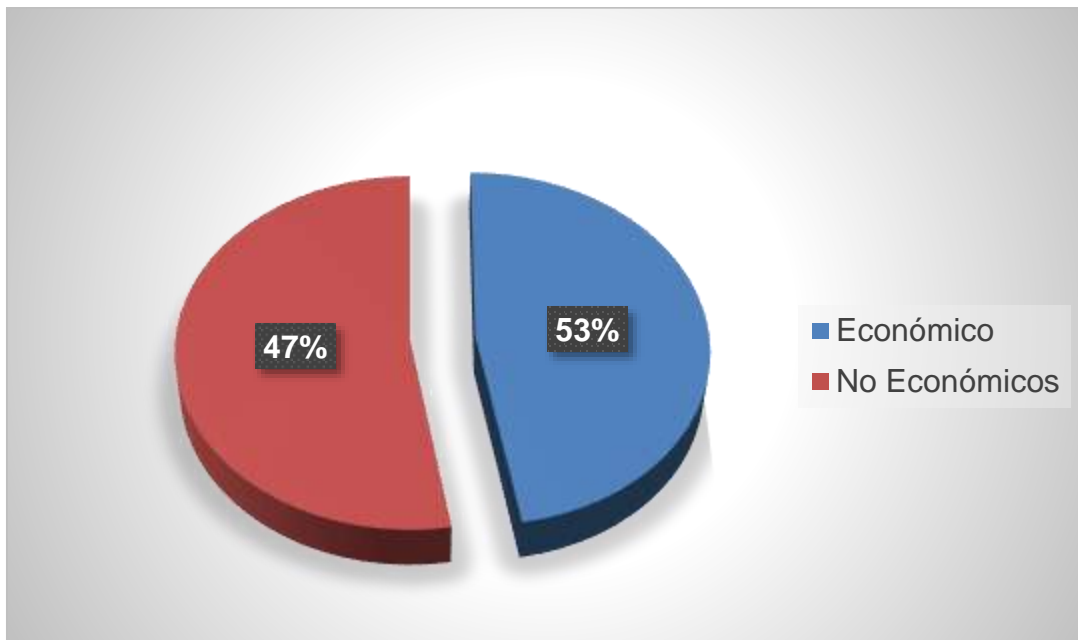
13. ¿Si su respuesta es sí que compensaciones brinda?

Cuadro No. 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Económicas	10	52.63%
No Económicas	09	47.37%
Total	19	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 13



Fuente: cuadro No.12

En la gráfica No. 12 se puede observar que entre los reconocimientos que brindan las empresas hoteleras a sus empleados el 53% son económicos y 47% son no económicos.

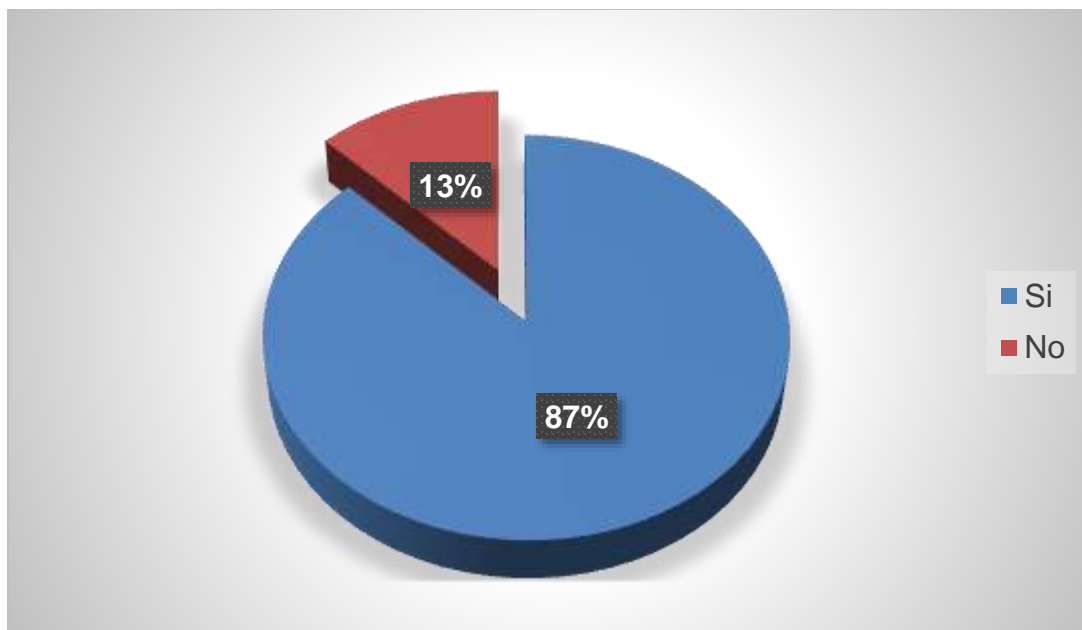
14. ¿Considera que los salarios que perciben sus empleados pueden suplir sus necesidades fisiológicas?

Cuadro No. 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	28	87.50%
No	4	12.50%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No.14



Fuente: Cuadro No. 14

Se puede observar que el 87% de administradores de empresas hoteleras informaron que el salario que brindan a sus empleados les ayuda a cubrir sus necesidades fisiológicas, mientras que el 13% indicaron que no es suficiente para cubrir dichas necesidades.

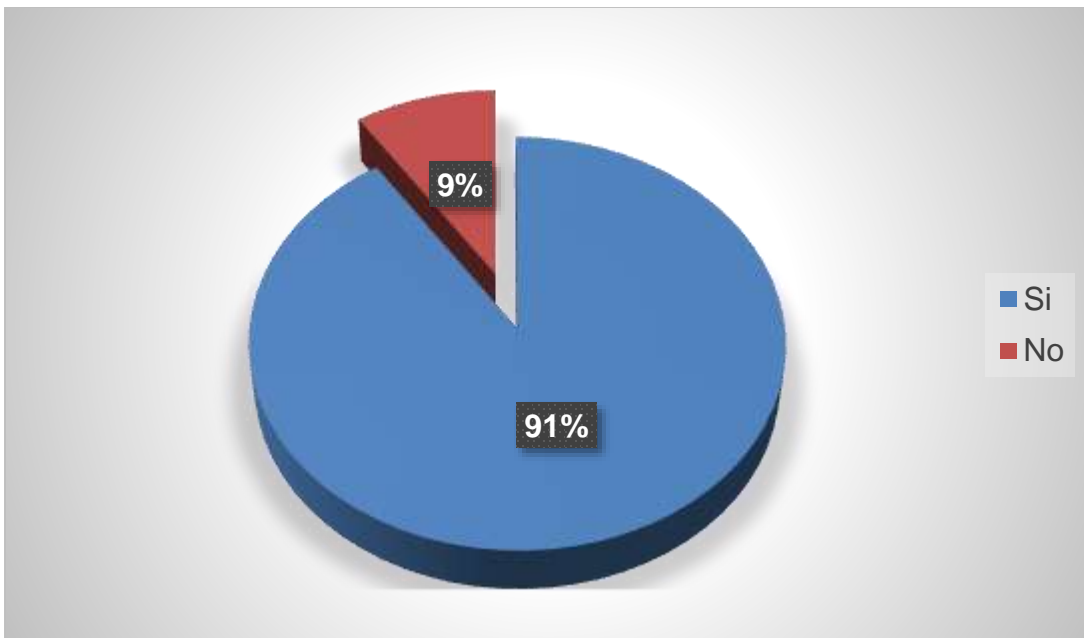
15. ¿Cuentan con medidas de seguridad para cada área de trabajo?

Cuadro No. 15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	29	90.63%
No	3	9.37%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 15



Fuente: Cuadro No. 15

En la gráfica No. 15 se observa que el 91% de empresas hoteleras cuentan con medidas de seguridad en las áreas de trabajo y el 9% no cuentan con medidas de seguridad.

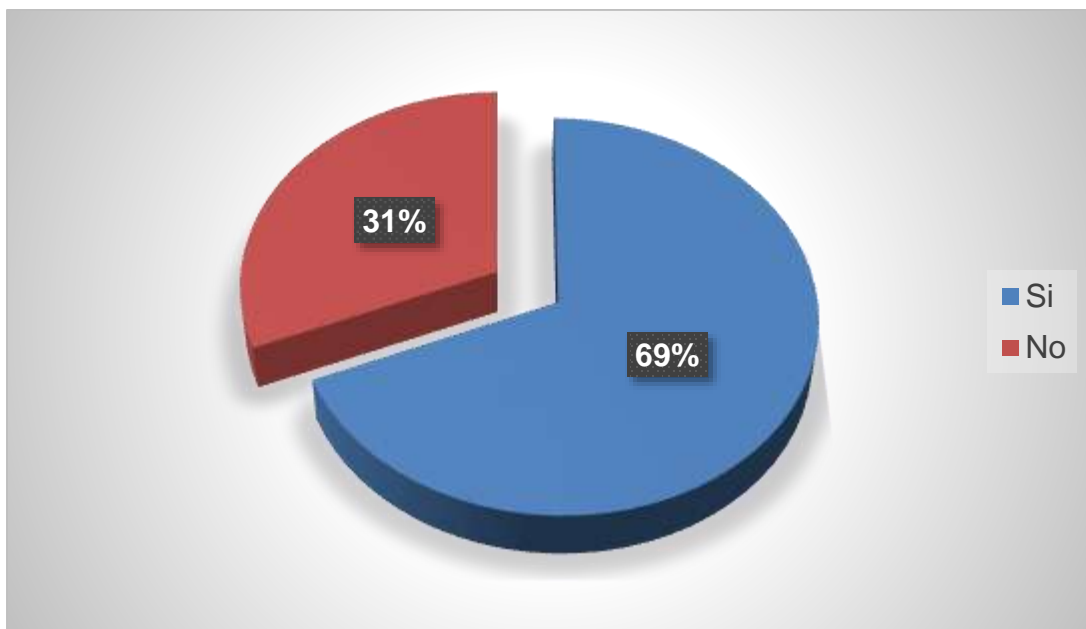
16. ¿Reciben capacitaciones los empleados sobre relaciones sociales?

Cuadro No. 16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	22	68.75%
No	10	31.25%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 16



Fuente: Cuadro No. 16

En el resultado obtenido en la investigación realizada en las empresas hoteleras, el 69% de los administradores indican que los empleados reciben capacitaciones sobre relaciones sociales y el 31% no realizan capacitaciones sobre relaciones sociales.

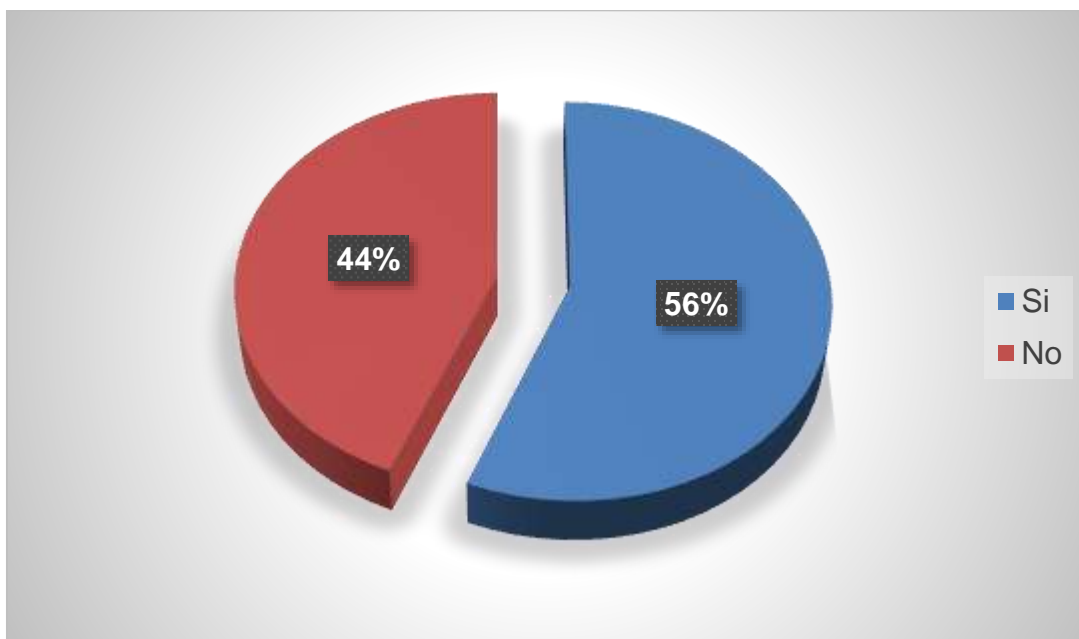
17. ¿Se realizan evaluación del desempeño a los empleados?

Cuadro No. 17

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	56.25%
No	14	43.75%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 17



Fuente: Cuadro No. 17

El resultado de la gráfica No. 17 muestra que el 56% de los administradores de los hoteles realizan evaluación del desempeño a sus trabajadores, mientras que el 44% no realizan la evaluación.

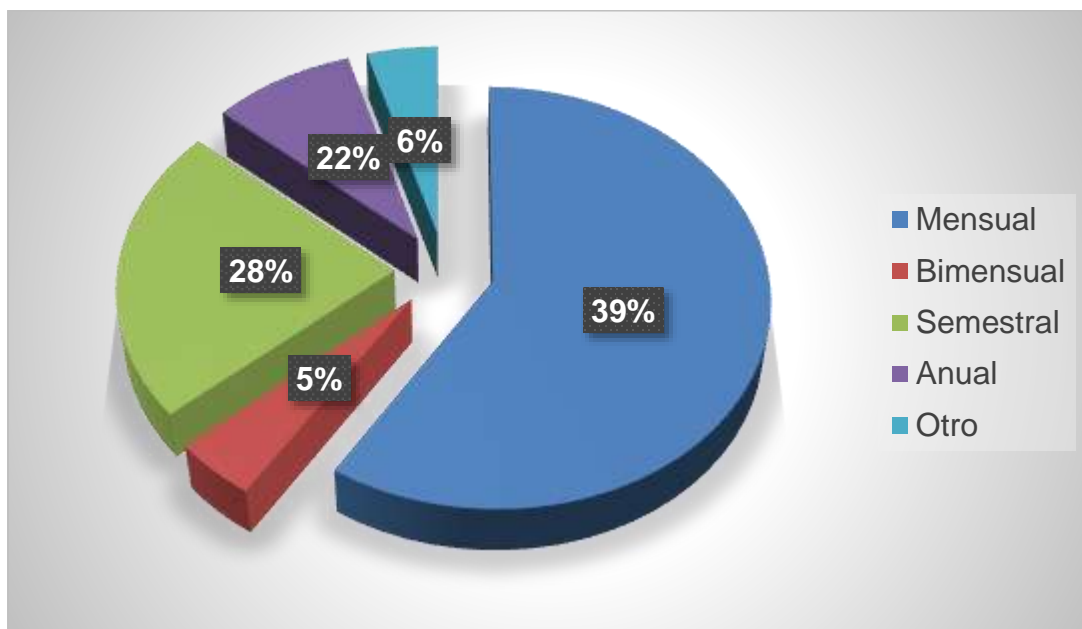
18. ¿Si su respuesta es sí, con qué frecuencia se realizan?

Cuadro No. 18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	7	38.89%
Bimensual	1	5.55%
Semestral	5	27.78%
Anual	4	22.23%
Otro	1	5.55%
Total	18	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 18



Fuente: Cuadro No. 18

En la gráfica No. 18 se puede observar que el 39% de empresas hoteleras realizan las evaluaciones del desempeño mensual, el 28% semestral, un 22% anual, el 5% bimensual y el 6% en las respuestas de otro la realizan trimestral.

Entrevista dirigida a: A los empleados de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango

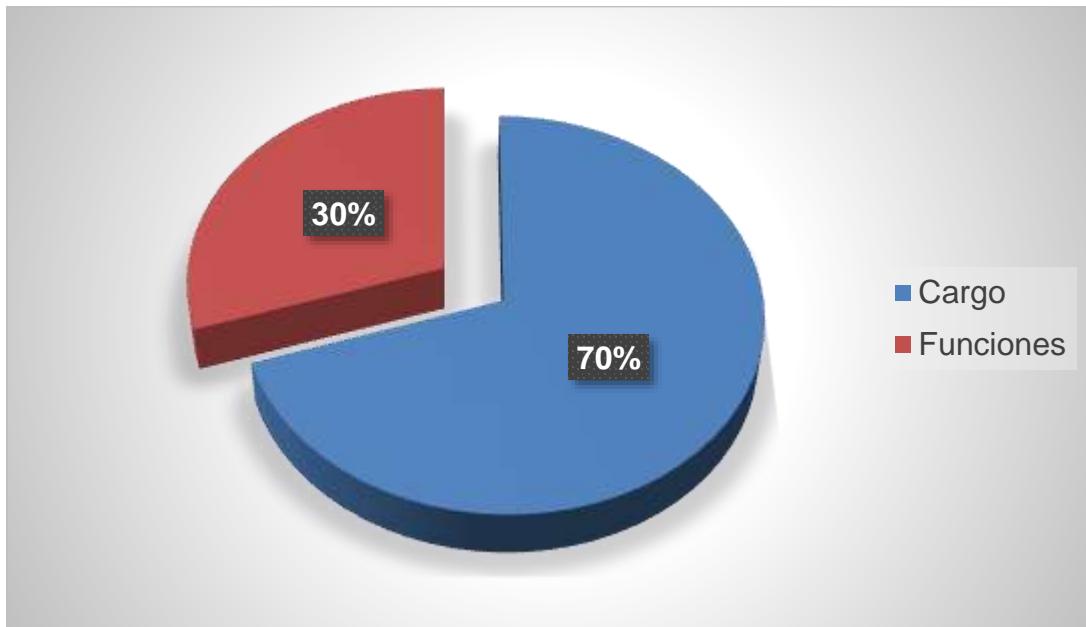
1. ¿El sueldo asignado es en base a su cargo o funciones?

Cuadro No. 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cargo	49	70.00%
Funciones	21	30.00%
Total	70	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 1



Fuente: Cuadro No. 1

En gráfica No. 1 se puede observar que el 70% de los trabajadores encuestados de los hoteles perciben su sueldo en base al cargo asignado, mientras que el 30% lo reciben en base a sus funciones.

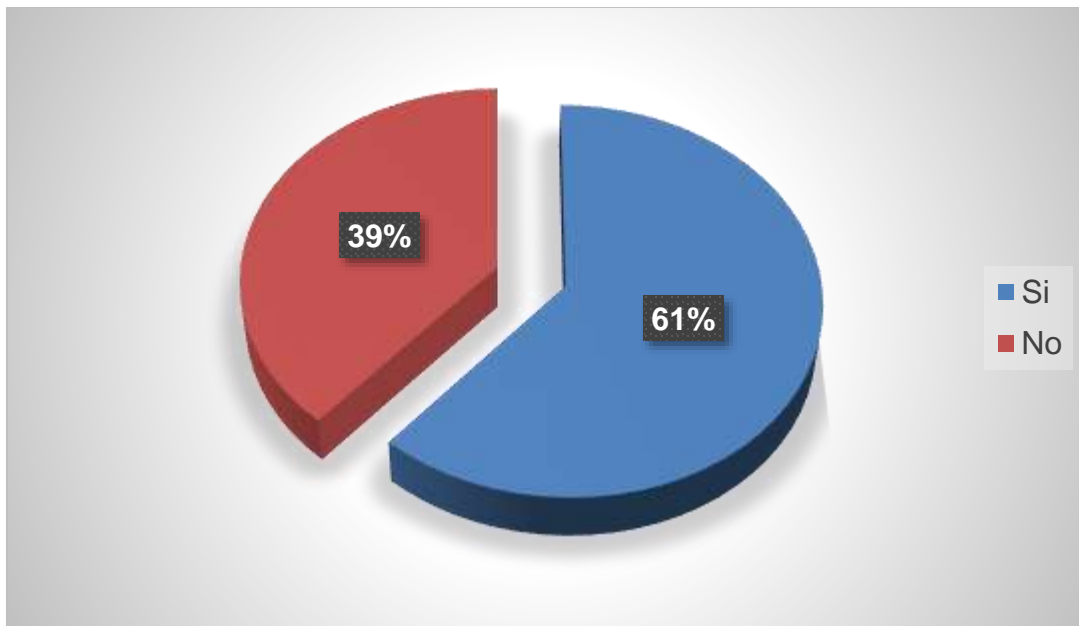
2. ¿Le brindan una bonificación anual adicional a la que manda la ley, por la contribución al desempeño de la empresa?

Cuadro No. 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	43	61.43%
No	27	38.57%
Total	70	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 2



Fuente: Cuadro No. 2

De acuerdo a las respuestas obtenidas de los trabajadores entrevistados de los hoteles como se demuestra en la gráfica No. 2 el 61% indicaron que si les brindan una bonificación anual y el 39% indicaron que no reciben ninguna bonificación por la contribución al desempeño de la empresa.

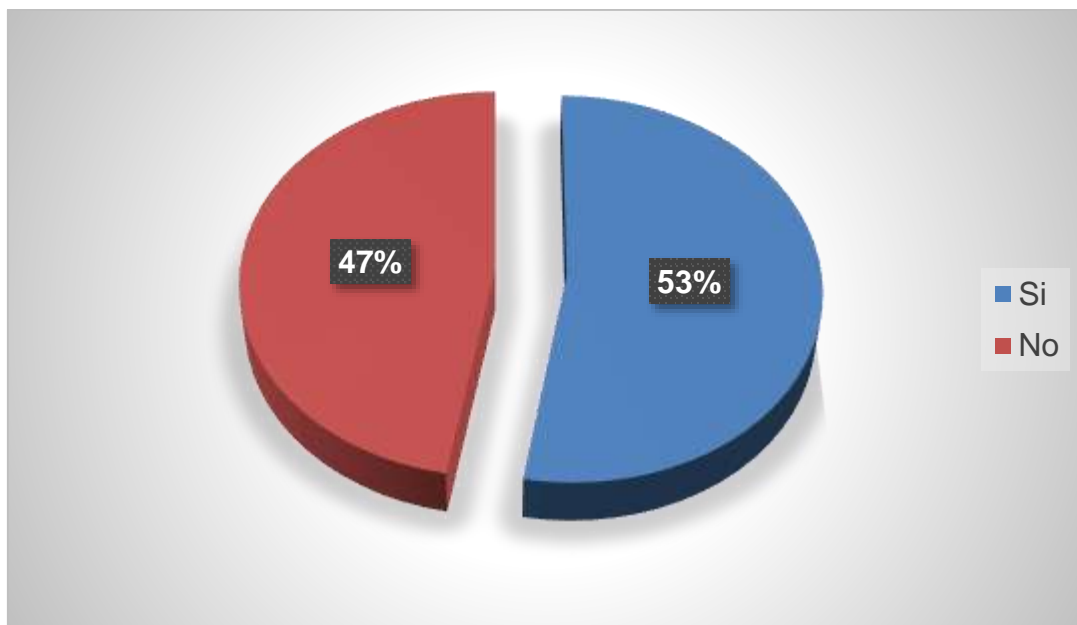
3. ¿Le otorgan recompensas por su esfuerzo y dedicación en su trabajo?

Cuadro No. 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	37	52.86%
No	33	47.14%
Total	70	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 3



Fuente: Cuadro No. 3

Los resultados de la gráfica No. 3 muestran que el 53% de los trabajadores de los hoteles entrevistados indicaron que les otorgan reconocimientos por su esfuerzo y dedicación en su trabajo y el 47% no reciben ninguna prestación laboral como recompensa.

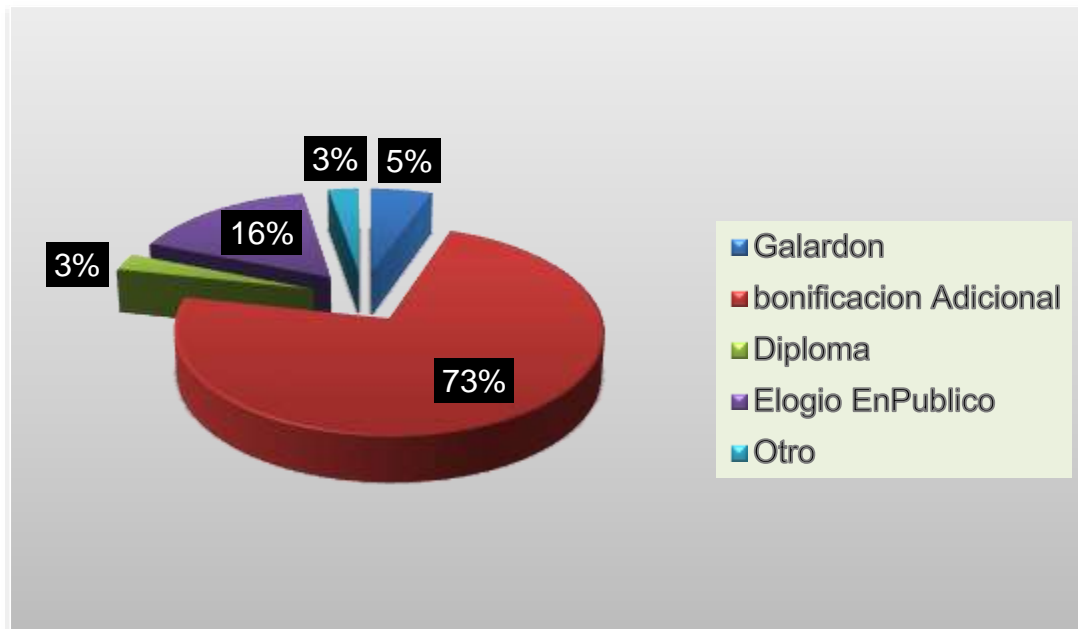
4. ¿Si su respuesta es sí que reconocimientos le otorgan?

Cuadro No. 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Galardón	02	05.41%
Bonificación adicional	27	72.97%
Diploma	01	02.70%
Elogio en publico	06	16.22%
Otro	01	02.70%
Total	37	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 4



Fuente: Cuadro No. 4

La gráfica No. 4 muestra que el 72% de los trabajadores encuestados indicaron que reciben una bonificación adicional a su salario, el 16% reciben un elogio en público, el 5% de reciben un galardón, el 3% reciben diploma y el otro 2% indicaron que reciben las prestaciones de ley.

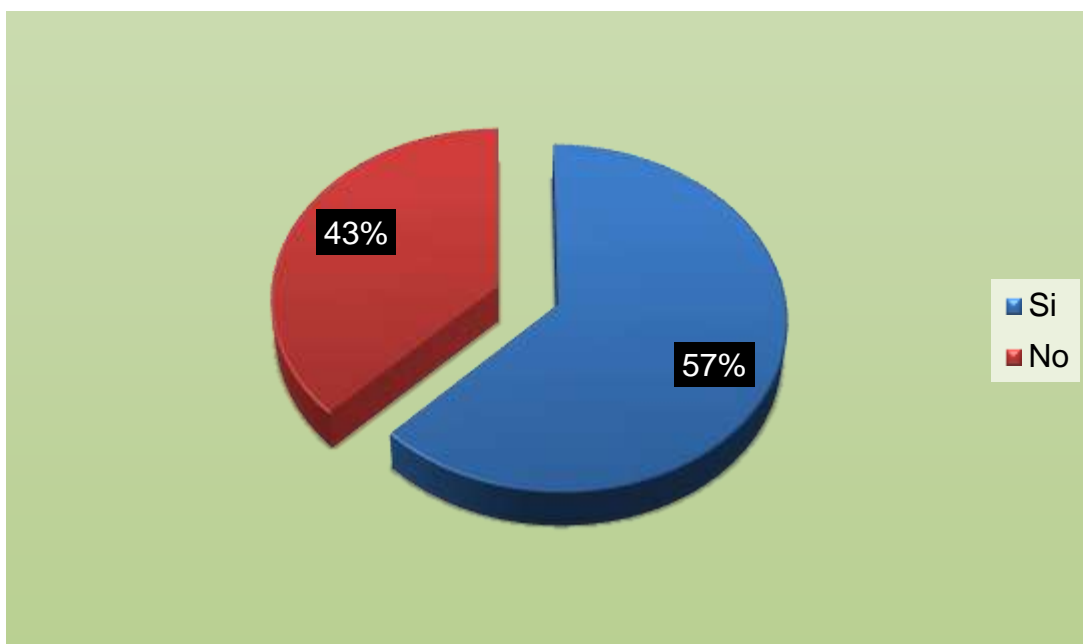
5. ¿Le remuneran el trabajo por el rendimiento que demuestra en la ejecución de sus labores?

Cuadro No. 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	40	57.14%
No	30	42.86%
Total	70	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 5



Fuente: Cuadro No.5

El resultado que se muestra en la gráfica No. 5 el 57% de los empleados entrevistados respondió que si les remuneran el trabajo y el otro 43% respondieron que no se les remunera el trabajo por el rendimiento en sus labores.

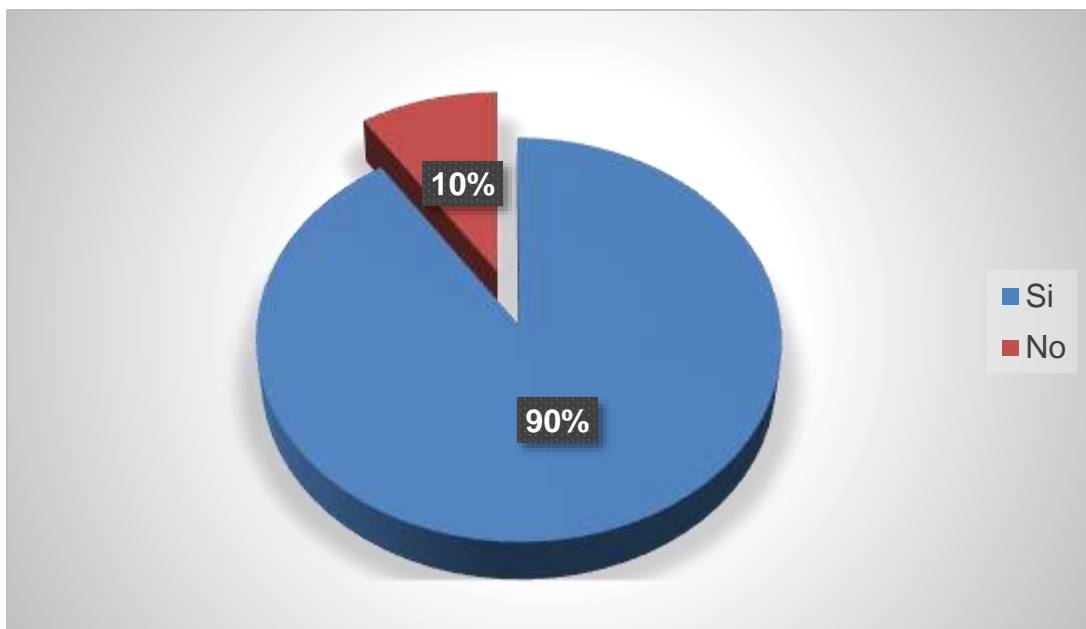
6. ¿Gozan del período vacacional anual?

Cuadro No. 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	63	90.00%
No	7	10.00%
Total	70	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 6



Fuente: Cuadro No. 6

En la respuesta obtenida de los trabajadores de los hoteles de Quetzaltenango se puede observar que el 90% respondieron que si gozan del periodo vacacional anual y el 10% indicaron que no gozan del periodo vacacional anual.

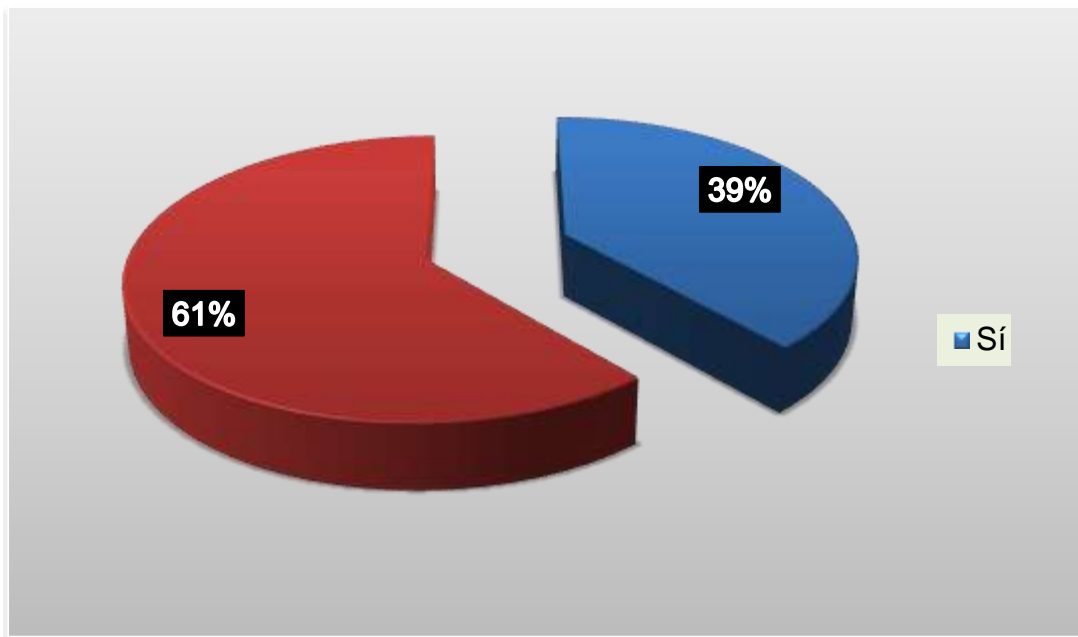
7. ¿Recibe alguna gratificación como una recompensa o agradecimiento?

Cuadro No. 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	27	38.57%
No	43	61.43%
Total	70	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 7



Fuente: Cuadro No. 7

En base al resultado que se muestra en la gráfica No. 7 el 61% de los empleados entrevistados indicaron que no reciben gratificación como una recompensa o agradecimiento y el 39% si reciben esa gratificación.

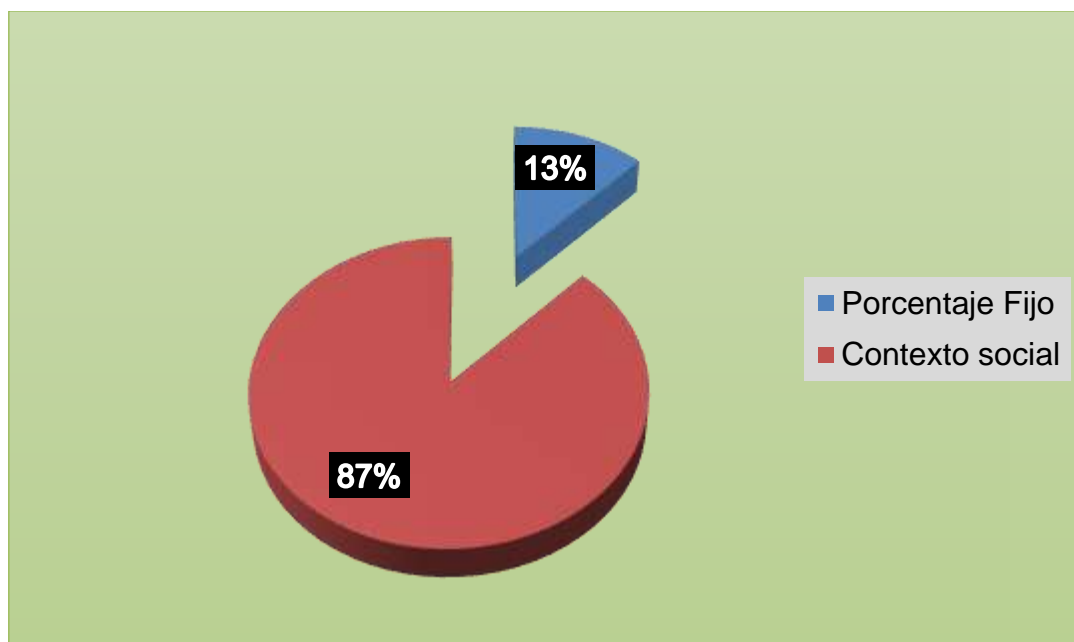
8. ¿En su trabajo las propinas son en base a un porcentaje fijo o en base al contexto social?

Cuadro No. 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Porcentaje fijo	9	12.86%
Contexto social	61	87.14%
Total	70	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 8



Fuente: Cuadro No. 8

En relación a la gráfica No. 8 el 87% de los empleados de los hoteles indicaron que las propinas que reciben son en base al contexto social y el 13% reciben propinas en base a un porcentaje fijo.

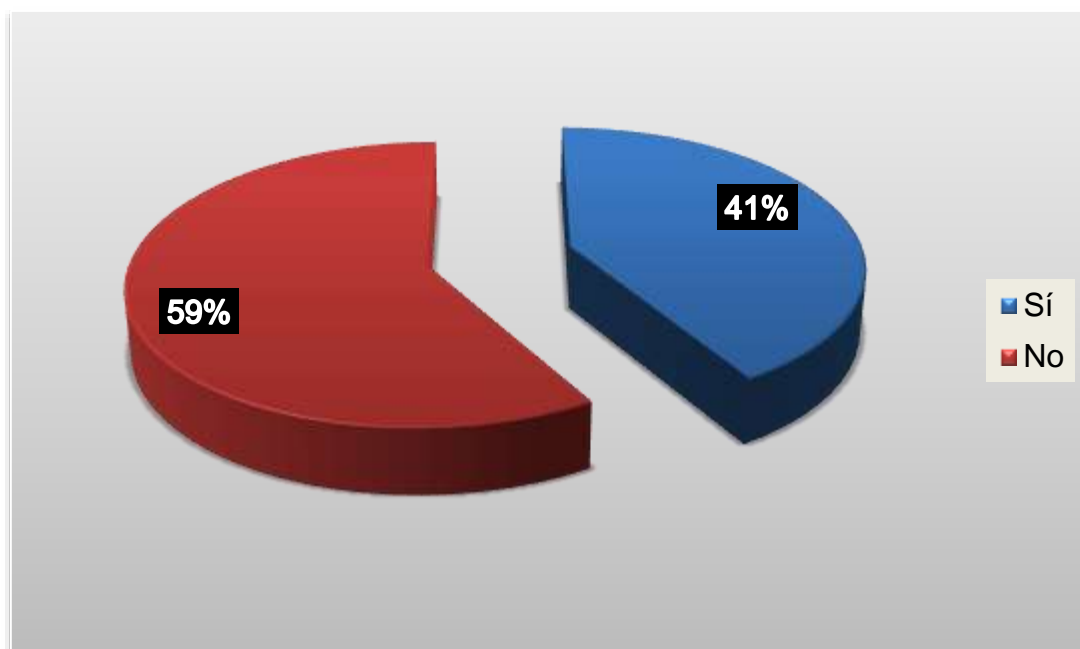
9. ¿Las horas extras que realiza son remuneradas en base al código de trabajo?

Cuadro No. 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	29	41.43%
No	41	58.57%
Total	70	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 9



Fuente: Cuadro No. 9

Con relación a las respuestas obtenidas de los empleados de los hoteles, se puede observar que el 59% indicaron que las horas extras que realizan no son remuneradas en base al código de trabajo mientras que 41% indicaron que si son remuneradas.

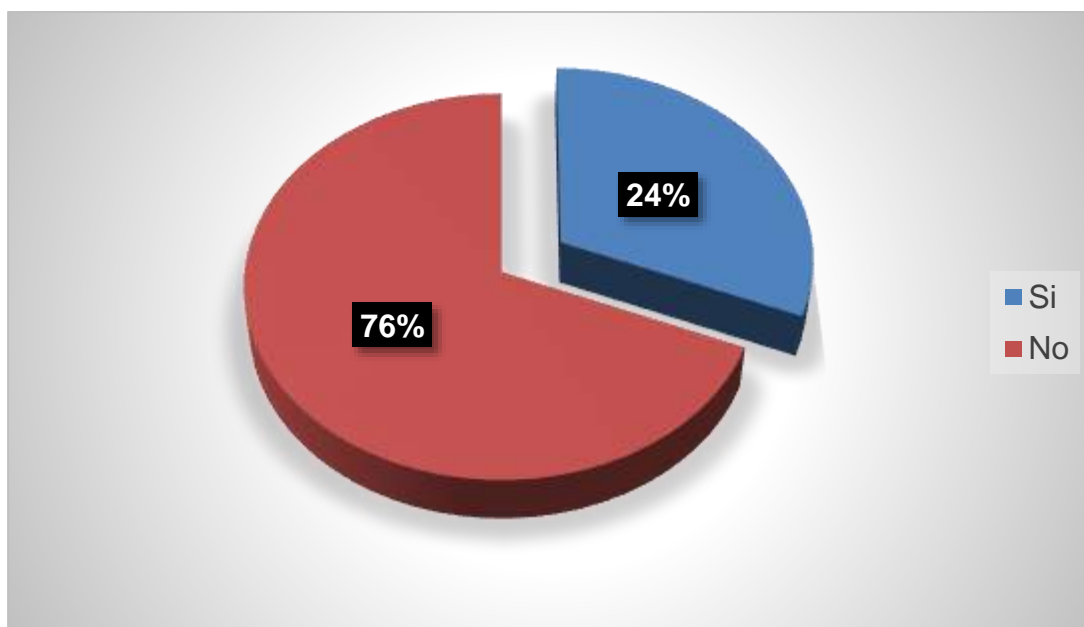
10. ¿Recibe alguna parte de las utilidades de la empresa?

Cuadro No. 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	24.29%
No	53	75.71%
Total	70	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 10



Fuente: Cuadro No. 10

En relación a la gráfica No. 10 el 78% de trabajadores encuestados indicaron que no reciben parte de las utilidades de la empresa y el 22% si reciben parte de las utilidades.

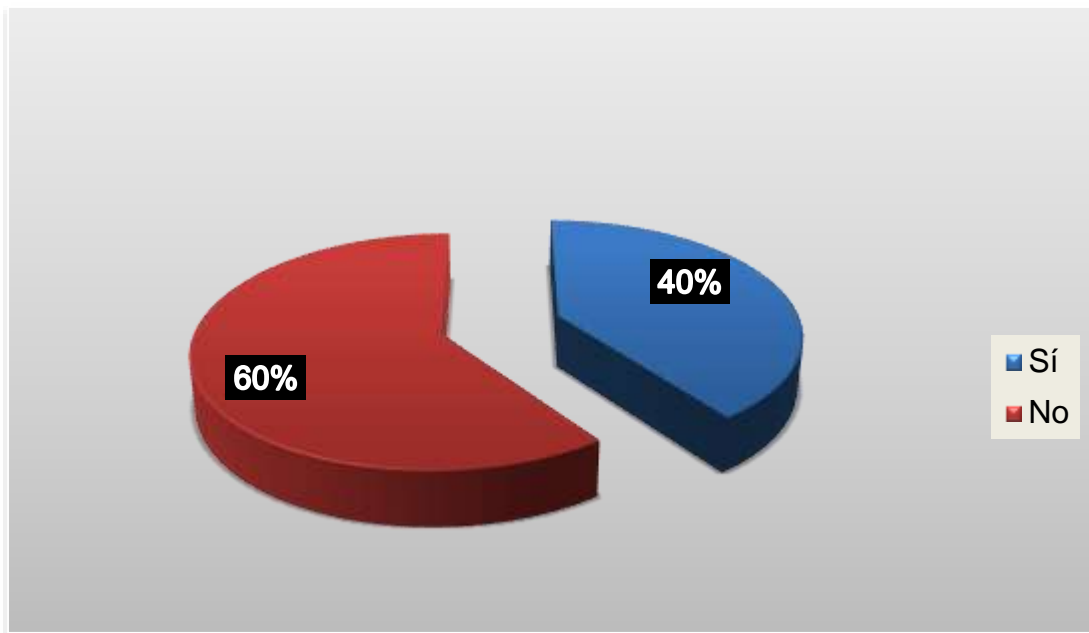
11. ¿Le brindan compensaciones por la dedicación y esmero en sus funciones?

Cuadro No.11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	28	40.00%
No	42	60.00%
Total	70	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 11



Fuente: Cuadro No. 11

En la gráfica No. 11 muestra que el 60% del personal de los hoteles no reciben incentivos por su dedicación en sus labores, mientras que el otro 40% manifestó que reciben incentivos.

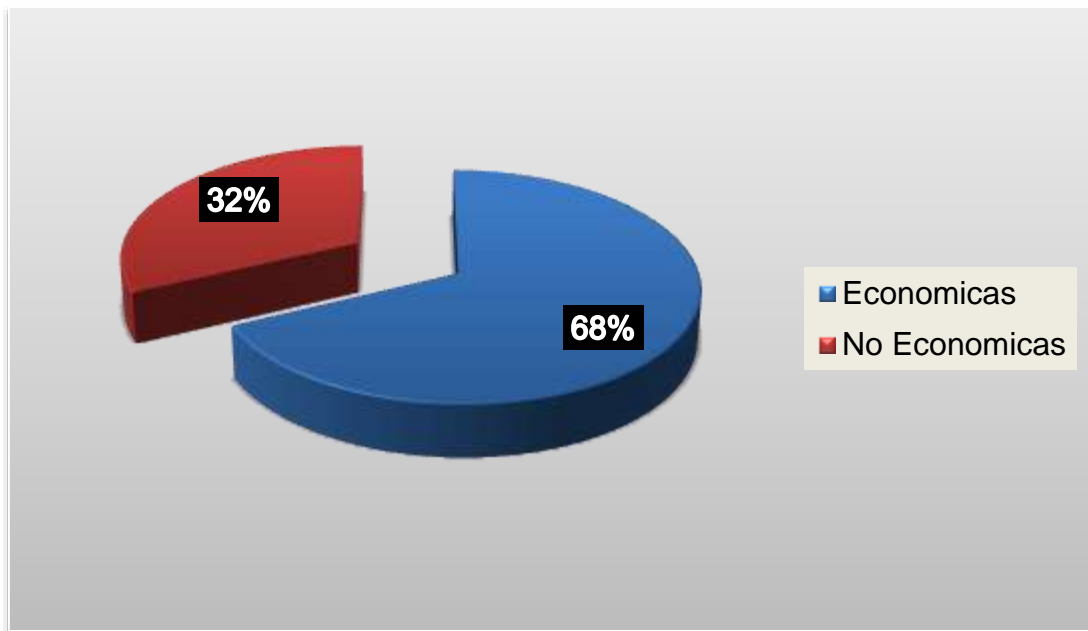
12. ¿Si su respuesta es sí que compensaciones le brinda?

Cuadro No. 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Económicas	19	67.86%
No económicas	9	32.14%
Total	28	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 12



Fuente: Cuadro No. 12

En base a la respuesta de los empleados encuestados el 68% reciben incentivos económicos mientras que el 32% manifestó que recibe incentivos no económicos.

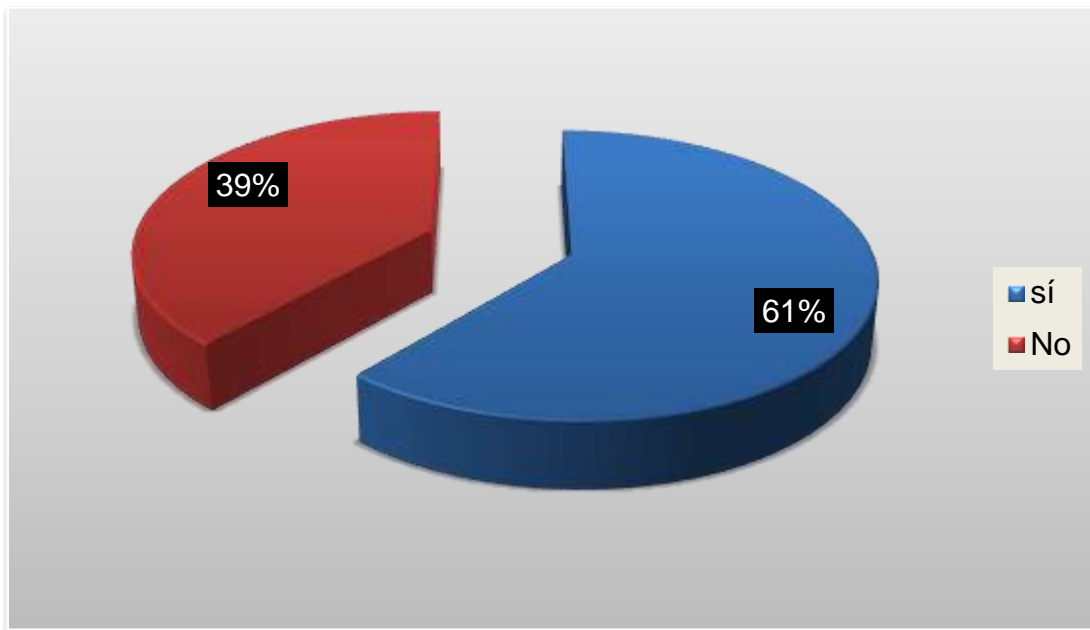
13. ¿Considera que el salario que percibe puede suplir sus necesidades fisiológicas?

Cuadro No. 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	43	61.43%
No	27	38.57%
Total	70	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 13



Fuente: Cuadro No. 13

En la gráfica No. 13 se muestra que el 61% de los empleados encuestados respondieron que el salario que perciben sí les ayuda a cubrir sus necesidades fisiológicas, sin embargo el 39% afirman que no las cubren.

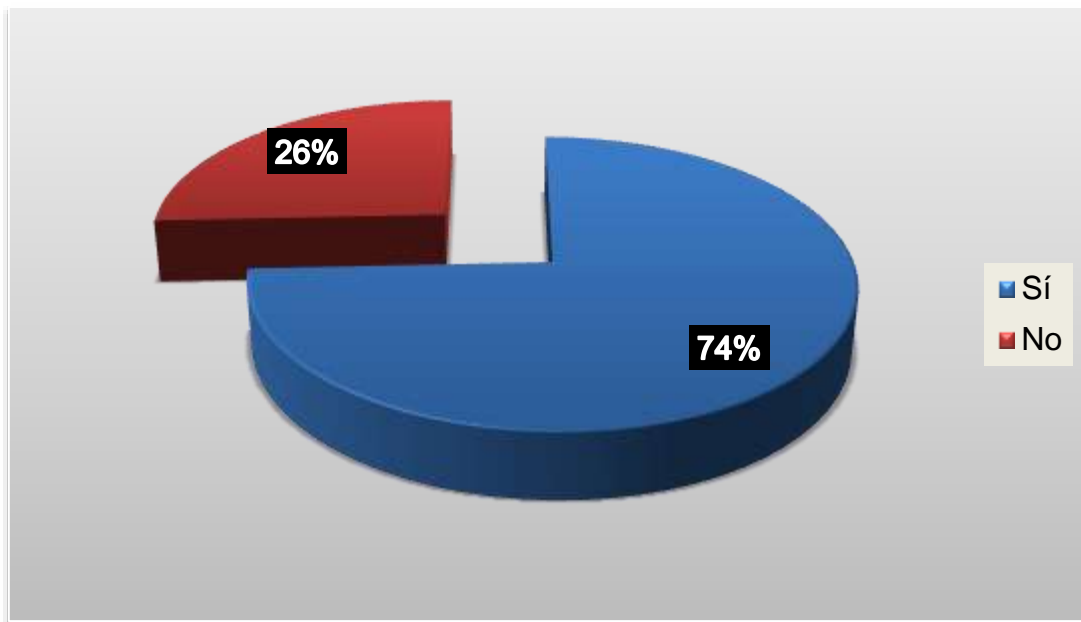
14. ¿Cuenta con medidas de seguridad en su área de trabajo?

Cuadro No. 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	52	74.29%
No	18	25.71%
Total	70	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 14



Fuente: Cuadro No. 14

En base al resultado obtenido de las boletas de entrevista el 74% de los trabajadores de los hoteles, cuentan con medidas de seguridad en el área de trabajo, mientras que el 26% no cuentan con esas medidas.

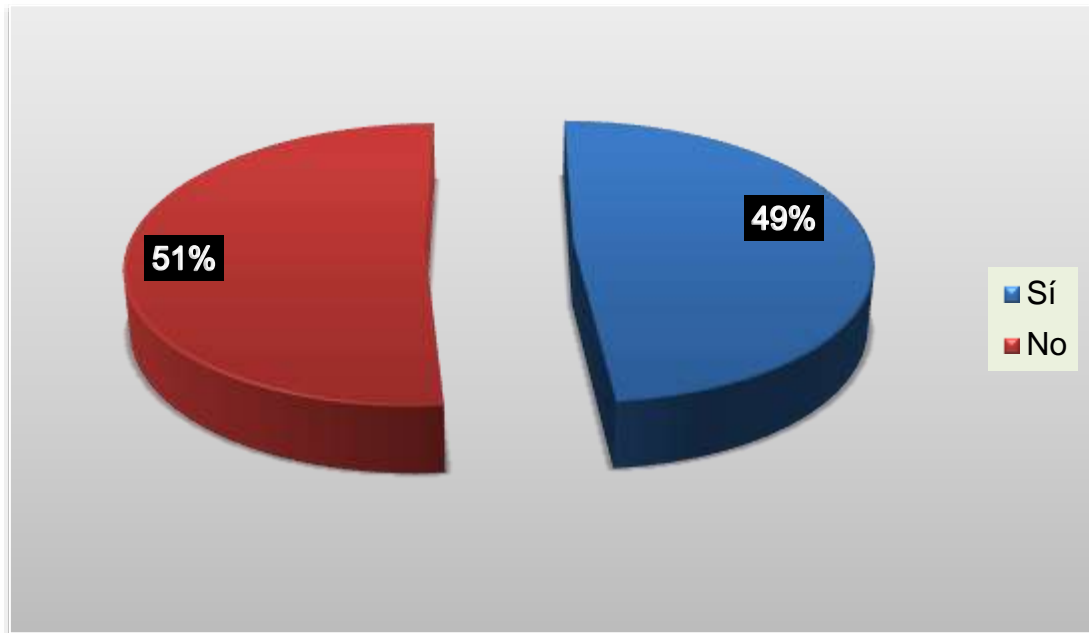
15. ¿Recibe capacitaciones sobre relaciones sociales?

Cuadro No. 15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	34	48.57%
No	36	51.43%
Total	70	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 15



Fuente: Cuadro No. 15

En la gráfica No. 15 el 51% de los empleados encuestados indicaron que no reciben capacitaciones sobre relaciones sociales, mientras que el 49% si reciben.

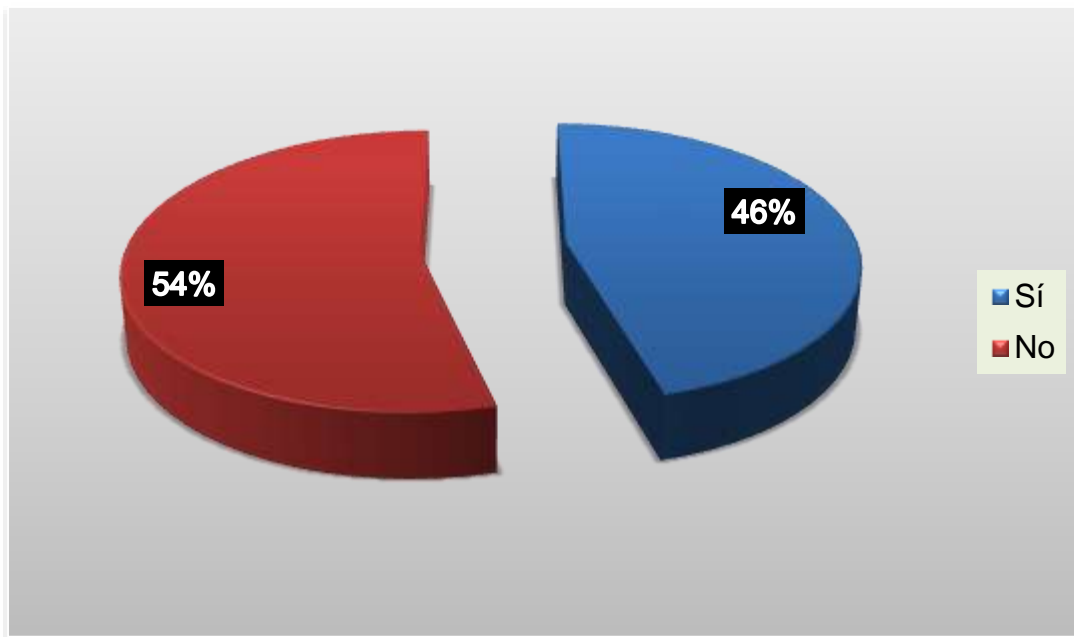
16. ¿Le realizan evaluación del desempeño?

Cuadro No. 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	32	45.71%
No	38	54.29%
Total	70	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 16



Fuente: Cuadro No. 16

El resultado de la gráfica No. 16 muestra que el 54% de los trabajadores encuestados indicaron que no les realizan la evaluación del desempeño, mientras que el 46% afirman que si los evalúan.

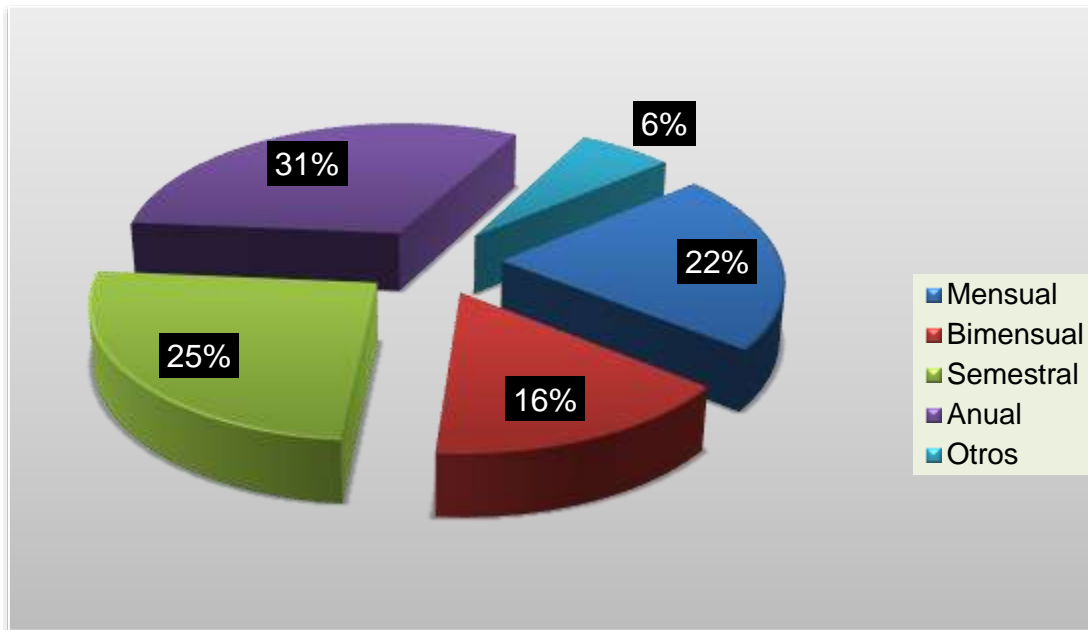
17. ¿Si su respuesta es sí con qué frecuencia se las realizan?

Cuadro No. 17

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	07	21.87%
Bimensual	05	15.63%
Semestral	08	25.00%
Anual	10	31.25%
Otro	02	06.25%
Total	32	100.00%

Fuente: Investigación de Campo (Febrero 2017)

Gráfica No. 17



Fuente: Cuadro No. 17

En base a la gráfica No. 17 se ha podido determinar que el 31% de los empleados encuestados reciben anual la evaluación del desempeño, el 25% semestral, el 22% mensual, el 16% bimensual y por último el 6% de la opción de otros, indican que la evaluación se las realizan trimestral.

V. Análisis e interpretación de resultados.

Al confrontar la información encontrada en el trabajo de campo se estableció que en su mayoría los administradores de los hoteles no cuentan con una estructura de compensación económica y no económica para sus empleados, Werther (2011), determina que la estructura de compensaciones es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor y su finalidad es 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.

De acuerdo a las respuestas proporcionadas por los administradores en la pregunta No. 2, el salario a sus trabajadores es en base a su cargo y no a sus funciones, se afirma lo que indica Ruiz (2011), la compensación se refiere, entonces, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor y de acuerdo a la respuesta de la pregunta No. 1 de la entrevista realizada a los trabajadores que el 70% es en base al cargo.

Así también Juárez (2014), indica que toda empresa que brinda compensaciones o incentivos tanto en efectivo como en especie a sus trabajadores, da como resultado la satisfacción del personal que obtiene de manera directa por la ejecución de su trabajo y las condiciones laborales con que se lleva a cabo, las empresas puede disminuir costos, aumentar la productividad y mejorar en general su recurso humano, ya que el empleado vuelve social su pago en su hogar y esto le genera un cambio positivo en actitud, por lo que los trabajadores de los hoteles están beneficiados y satisfechos por la bonificación recibida por el desempeño que demuestran en la empresa, como se puede establecer en la respuestas de la pregunta No. 3 de la entrevista realizada a los administradores quienes ratifican en un 75% la satisfacción de los empleados, quienes a su vez lo confirman en un 61%.

Además de ello se llega a conocer que en los hoteles de Quetzaltenango se otorgan los reconocimientos, según la respuesta obtenida en la pregunta No. 4 y No. 5 de la entrevista dirigida a los administradores donde efectivamente confirman la entrega de

reconocimientos en un 53%, justo en disposiciones legales o administrativas, dirigidas a ofrecer al trabajador una ayuda económica o servicio social, en adición a su salario, con la finalidad de reducir el gasto del empleado, fomentar su desarrollo y crear condiciones de trabajo satisfactorias, Werther y Davis (2005), aclaran si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensa con creces, los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, como lo confirman así los empleados en un 53% la entrega de reconocimientos.

Uno de los objetivos de este tipo de reconocimientos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica, por otra parte comentan que La organización se beneficia porque estos reconocimientos se otorgan en relación directa con la productividad.

De acuerdo a la respuesta de la pregunta No 6 de la entrevista realizada a los administradores respondieron que remunerar el trabajo por el rendimiento que demuestra en la ejecución de sus labores a los colaboradores, Wayne. (2010), indica además de la organización, el mercado laboral y el puesto de trabajo, hay factores relacionados con el empleado que también son esenciales para determinar la equidad en las remuneraciones.

Estos factores incluyen el desempeño, las habilidades, competencias, la antigüedad, la experiencia, la pertenencia a la organización y el potencial, lo que confirma que los empleados de los hoteles de Quetzaltenango cumplen con estos factores los cuales son muy importantes para poder recibir la remuneración adecuada en su centro de trabajo, aseguran así los trabajadores en 57% lo que indica Wayne.

Las vacaciones laborales es el derecho que tiene todo trabajador a que el empleador le otorgue un descanso remunerado por el hecho de haberle ocupado un determinado tiempo. Las vacaciones laborales también pueden ser pagadas monetariamente por parte del empleador, en este caso, el trabajador no disfrutará de ellas físicamente, por

lo tanto Chiavenato (2009), explica que la compensación, recompensa o incentivo, es una gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en medios de la organización, que entre otros recursos contribuyen con tiempo y esfuerzo, por lo tanto las empresas hoteleras mantienen motivados a sus empleados brindándoles este derecho, según se pudo establecer en la respuesta de la pregunta No. 7 de la entrevista dirigida a los administradores y la pregunta No. 6 de los trabajadores.

Chiavenato (2009), da a conocer que las compensaciones financieras indirectas constituyen el salario indirecto, resultantes de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye las gratificaciones, como servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, entre otros.), por tal motivo las gratificaciones son muy importantes para mantener al empleado motivado a realizar sus labores establecidas, por lo que en la investigación realizada en la pregunta No. 8 de la entrevista a los administradores de los hoteles en un 66% brindan una gratificación a los empleados, más sin embargo los empleados en la pregunta No. 7 respondieron en un 61%, que no reciben dichas gratificaciones.

Para hablar de la propina es necesario manifestar inicialmente, que la propina se debe considerar como un estímulo al buen servicio prestado por quienes atienden en algún establecimiento, donde se concurre para degustar alimentos o bien para ser objeto de un buen servicio, ya sea en restaurantes u hoteles, se entiende, a nivel general e internacionalmente como, una cantidad de dinero que entregan él o los clientes a una persona que les atiende en forma directa, Chiavenato (2009), da a conocer que el salario indirecto incluye propinas, el pago de una propina no es parte de la venta o la prestación del servicio, sino que se trata de un pago que un tercero (cliente) voluntariamente otorga a otro trabajador en base al contexto social y de acuerdo a la respuesta de la pregunta No. 9 de la entrevista realizada a los administradores y la

pregunta No. 8 de la entrevista de los trabajadores, respondieron que las propinas son en base al contexto social lo que afirman lo indicado por Chiavenato (2009).

Como lo establece el código de trabajo en el Artículo 121. El trabajo efectivo que se ejecute fuera de los límites de tiempo o que exceda del límite inferior que contractualmente se pacte, constituye jornada extraordinaria y debe ser remunerada por lo menos con un cincuenta por ciento más de los salarios mínimos o de los salarios superiores a éstos que hayan estipulado las partes. El pago de las horas extras es un beneficio para todo trabajador ya que con ello mejoran sus ingresos y a la vez se sienten recompensados por el esfuerzo realizado en su área de trabajo, donde toda empresa tiene la obligación de cancelarlas, se tiene como resultado en este estudio donde la mayor parte de trabajadores en un 59%, no reciben el pago de las horas extras realizadas, de acuerdo al resultado de la pregunta No. 9 de la entrevista dirigida a los colaboradores.

Según Pérez (2012), la definición de hotel es: un establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios, alojamiento, alimentación bebidas y entretenimiento, que persigue tres grandes objetivos ser fuente de ingresos, ser fuente de empleo y dar servicio a la comunidad, operado bajo una fase para obtener utilidades. Son las utilidades o beneficios la ganancia de la persona o la empresa lo que queda en dinero después de que han sido considerados todos los costos de producción a un determinado periodo de tiempo.

El reparto de utilidades se refiere a la repartición de las ganancias que logró una empresa o que produjo una cierta operación o actividad. En varios países, el reparto de utilidades es una obligación que tienen las compañías alcanzadas por ciertos criterios legales. En el estudio realizado se pudo establecer por medio de la respuesta obtenida en la pregunta No. 11 de la entrevista dirigida a los administradores que en los hoteles de Quetzaltenango no reparten utilidades entre los trabajadores, ratificándolo en su respuesta los trabajadores en un 76%.

En el 2012, Malagon menciona que el sistema de incentivos son determinantes para la motivación de los empleados sean monetarios o no, estos hacen parte de una remuneración extra por el desempeño que realizan. Más bien aunado a esto generalmente el ser humano se supera cada etapa de su vida motivado y/o estimulado por quienes le rodean, independientemente de su edad le agrada que le reconozcan sus esfuerzos.

Lo que confirma que es totalmente importante motivar a los empleados con incentivos para que se sientan satisfechos del desarrollo de sus actividades laborales. Da como resultado el estudio realizado en la pregunta No. 11 y 12 de la entrevista dirigida a los colaboradores un 60% indicaron que no reciben incentivos.

Chiavenato (2011), indica que las compensaciones financieras directas consisten en el pago que recibe cada empleado en forma de salario, el salario representa el elemento más importante, es la retribución en dinero que el empleador paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta por determinado tiempo.

De acuerdo con las respuestas proporcionadas por los administradores en la pregunta No. 14 de la entrevista y la pregunta No. 13 de los trabajadores, afirman que el salario que reciben les ayuda a cubrir sus necesidades.

Chiavenato (2011), el sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo.

Así también se puede decir que las medidas de seguridad en cada área de trabajo son el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, por lo tanto es muy importante contar con medidas de seguridad en las áreas de trabajo para el resguardo de cada persona y de acuerdo a la respuesta de la

pregunta No 15 de la entrevista realizada a los administradores, como también la respuesta de los trabajadores en la pregunta No. 14, respondieron que si cuentan con las medidas respectivas de seguridad, por lo que afirma lo indicado por Chiavenato.

De esto se puede inferir que es importante que las empresas puedan contar con un programa de capacitación constante, para que el recurso humano pueda encontrarse actualizado en los cambios que se den en nuestro país, son estas útiles para los empresarios, pues se pueden conocer las debilidades de los empleados y mejorar su productividad, estimular y fortalecer las habilidades de los colaboradores en ciertas áreas de trabajo y que los objetivos de la capacitación sea los logros personales como laborales.

Se observó en el estudio realizado que los administradores indican en 69% que realizan capacitaciones para el crecimiento de los empleados y se pueda dar una mejor atención al visitante, mientras tanto los empleados indicaron en un 51%, que no reciben capacitaciones, como se puede observar en la respuesta de la pregunta No. 15 de la entrevista dirigida a los colaboradores.

Maella (2012), menciona que la compensación es una forma de incentivar basada en que el premio y el castigo condicionan, en gran medida, la conducta del individuo y del equipo de trabajo. Además de productividad, la compensación debe fundamentarse en conocimientos y habilidades que tiene cada trabajador. Para lograr los objetivos con los que se implementa, la estructura de compensación está fundamentada en tres herramientas de recursos humanos que son: valoración del puesto de trabajo, análisis y descripción del puesto y evaluación del desempeño.

En base a las respuestas obtenidas en la pregunta No. 17 y No. 18 de la entrevista dirigida a los administradores de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango, se logró establecer que el 56% de ellos realizan evaluación del desempeño, en un 39% mensual, son estas un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y

responsabilidades de los puestos que desarrollan para mantener el nivel de eficiencia además de mejorar el desempeño, muchas empresas utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas, mientras que el resultado que se obtuvo en las boletas de la entrevista dirigida a los empleados de los hoteles, se concluyó que el 46% de los entrevistados indicaron que les realizan la evaluación del desempeño, mientras que el otro 54% no les realizan la evaluación.

VI. Conclusiones

1. Posteriormente de recopilar y analizar la información de los instrumentos de investigación del estudio realizado se pudo constatar que el 75% de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango no cuentan con una estructura de compensación económica y no económica para los trabajadores y el 25% de estos hoteles si cuentan con esta estructura.
2. Se logró identificar que dentro del 25% de empresas hoteleras que sí cuentan con estructura de compensaciones económicas y no económicas para los trabajadores las principales son: bonificación anual adicional a la ley, horas extras adicionales a la ley; dentro de las compensaciones no económicas se ofrecen las siguientes: elogio en público, galardón y diplomas. Dentro de estas difieren en opinión los administradores y los trabajadores de las empresas investigadas.
3. Se concluye que la frecuencia en que se utiliza los reconocimientos económicos y no económicos en las empresas hoteleras de Quetzaltenango son: mensual en un alto porcentaje, semestral, anual y bimensual estas en su grado de importancia y dependen de la administración de cada una de las empresas investigadas.
4. Las características principales de la estructura de compensaciones económicas y no económicas de las empresas hoteleras de la ciudad de Quetzaltenango, se logró establecer que son en un porcentaje mayor las económicas debido al presupuesto de cada uno de estos hoteles y en un porcentaje menor las no económicas.
5. Se evidenció el pago de horas extras a los trabajadores en un 72% según lo establece el código de trabajo, en alguna de las empresas hoteleras el pago se hace mayor a lo que lo establece esta ley como parte del reconocimiento a sus trabajadores; un 28% indica no tener la necesidad del pago de horas extras ya que el pago laboral se realiza en base al logro de las metas alcanzadas.

VII. Recomendaciones

1. Es necesario que los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango integren un programa de estructura de compensaciones económicas y no económicas que promueva la satisfacción de los colaboradores y alcance a cubrir las necesidades actuales y se logre el alcance de los objetivos organizacionales de los hoteles.
2. Es importante que se amplíe el tipo de compensaciones económicas y no económicas para los trabajadores de los hoteles; en este caso para no afectar los recursos económicos de los hoteles se recomiendan las no económicas tales como : empleado del mes, tarjetas motivacionales, celebraciones de actividades que mejoren el clima organizacional, entre otras.
3. Se recomienda a las empresas hoteleras de la ciudad de Quetzaltenango utilizar las compensaciones económicas y no económicas de una forma frecuente en este caso mensual para generar mayor satisfacción laboral en los empleados de estas empresas, utilizar para ello una evaluación del desempeño para identificar concretamente a los empleados que la ameritan.
4. Es importante que se administren adecuadamente las compensaciones económicas (propinas) que se generan en los servicios que ofrecen las empresa hoteleras; ya que estas propinas en muchas ocasiones las reciben un grupo de empleados y el servicio que se ofrece es de manera conjunta; por lo cual se debe de dividir en forma equitativa para quienes participan en el servicio total.
5. Se recomienda a las empresas hoteleras de Quetzaltenango se deje establecido concretamente el pago de horas extras para sus colaboradores de esta manera evitar complicaciones con el ministerio de trabajo, estas horas extras se realizan en base a lo que establece el código de trabajo y se basan en el alcance de las metas de cada puesto de trabajo en estas empresas.

VIII. Referencias Bibliográficas

Acuerdo Gubernativo No. 1144-83 Reglamento para Establecimientos de Hospedaje
INGUAT Guatemala 1,983.

Artículo 121. Del Código de Trabajo Guatemala.

Chapman, G. y White, P. (2011). Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo Editorial
Porta Voz, Grand Rapids Michigan.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª. ed.) Editorial Mc Graw Hill
México D.F.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recurso Humanos (9ª ed.) editorial Mc Graw
Hill México D.F.

De la Torre, F. (2009). Administración Hotelera editorial trillas, México

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos (11ª. ed.) Editorial Pearson
educación México.

Durán, J. (2011). Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración,
ediciones Díaz de santos S.A. Madrid.

Fernández, E. (2010). Administración de empresas, España.

González, A. (2013). Métodos de Compensación basados en competencia (2ª. Ed).
Editorial universidad del norte, Barranquilla Colombia.

Hatum, A. (2009). Alineado la Organización, (1ª. Ed), editorial Granica México S.A

Hidalgo, B. (2011). Remuneraciones Inteligentes (1ª. Ed), ediciones Granica S.A.
Buenos Aires Argentina.

INE (2012). Instituto Nacional de Estadísticas Guatemala.

Juárez, O. (2014). Administración de la compensación (1ª. Ed), grupo editorial patria S.A. México.

Kootz, H. y Wehrich, H. (2012). Administración de una perspectiva global 12ª. Edición. México: McGraw-Hill.

Larios, R. (2011). Al empleado se le retiene. Siglo XXI. Artículo.

Lattin, G. (2012). Administración moderna de hoteles y moteles, editorial trillas, México.

Maella, P. (2012). Retribución variable y motivación Universidad Navarra editorial Pearson, España.

Malagón, A. (2012). La importancia del sistema de compensaciones e incentivos en la motivación de los trabajadores, universidad la Sabana Colombia.

Mathis, R. (2015). Gestión del Recurso Humano, internacional Thomson editores, México.

Martin, S. (2014). Psicología del trabajo, (1ª. Ed), grupo editorial patria México.

Méndez, A. (2010) Factores de la cultura organizacional, Universidad Nacional, México.

Mcadams, J (2013). Casos prácticos incentivos de proyecto, ediciones Díaz santos, México.

Newstron, J. (2011). Comportamiento Humano en el trabajo (13ª. Ed) editorial Mc. Graw Hill Educación, México.

Pérez, L. (2012). Manual práctico de recepción hotelera editorial trillas, España.

Pérez, M. (2013). Panorama de la Administración Pública (1ª. Ed) editorial Ral. Madrid.

Robins, S. (2009). Comportamiento organizacional México Preintice-Hell Hispanoamericana, S.A.

RRHH Ministerio de trabajo y promoción del empleo Perú (2016), artículo El diseño de estructura salarial.

Ruiz, E. (2011). Diseño de escala salarial en la empresa Sercotrac S.A. tesis.

Snell, S. y Bohlander, G. (2013). Administración de Recursos Humanos (16ª. Ed.), editorial cengage learning S.A., Mexico D.F.

Solares, J. (2014). Las Compensaciones Empresariales y su relación con la motivación laboral de los docentes de los colegios privados de nivel pre-primario de Santa Cruz del Quiche, tesis.

Wayne, R. (2010). Administración de Recursos Humanos. (11ª. Ed.) México.

Werther, W. (2011). Administración de Recursos Humanos (7a. Ed), Mc. Graw Hill Educación Mexico.

Werther, W. y Keith, D. (2012), Administración de Personal y Recursos Humanos. México.

ANEXOS

Propuesta

Programa Evaluación del Desempeño.

1. Introducción

Dentro del contexto laboral, hay varias formas para motivar al personal donde no todo pasa por lo remunerativo, y si bien lo económico es muy importante para motivar al personal desde su inicio, existente otros mecanismos o alternativas para lograr mayor rendimiento y productividad de los trabajadores, por tal motivo en la administración existen herramientas que se requieren, para medir o evalúan el comportamiento, habilidades y conocimientos que aportan al desarrollo de sus actividades, y con ello obtener un resultado positivo para la aplicación de compensaciones adecuadas.

Un punto importante es tener en cuenta que la organización es un medio por el cual los empleados satisfacen necesidades físicas y psicológicas, personales o laborales; a cambio de ello aporta a su trabajo esfuerzo, mejor desempeño, compromiso para el logro de las metas organizacionales.

2. Justificación

Los resultados de la investigación permiten conocer que los colaboradores de los hoteles no cuentan con una adecuada estructura de compensaciones, es el capital humano el elemento más importante y valioso para cualquier organización, en la cual el comportamiento y rendimiento de los colaboradores influye directamente en la calidad de servicio que prestan estas instituciones.

Por lo que es necesario implementar la evaluación del desempeño laboral que funja como un elemento de impulso para el desarrollo y evolución de la empresa al permitirle detectar las fuerzas y debilidades de su equipo de trabajo para potencializar su aprovechamiento y compensar en si el esfuerzo y desarrollo en sus actividades.

2.1 Objetivo General

Lograr un rendimiento superior en los trabajadores, que se vea reflejado en los resultados de la institución y compensarlos para su propia satisfacción.

2.2 Objetivos Específicos

2.2.1 Identificar las fuerzas y debilidades de cada colaborador en el equipo de trabajo para asegurarse que estén en el puesto más idóneo de acuerdo a sus habilidades y destrezas.

2.2.2 Obtener información para tomar decisiones organizacionales como promociones de los trabajadores a puestos de mayor nivel y responsabilidad.

2.2.3 Medir el rendimiento de los colaboradores y con base a eso poder determinar compensaciones como bonos e incentivos y con esto lograr una gestión más justa.

Actividad a desarrollar:

- Hoja de verificación del desempeño
- Procedimiento de verificación del desempeño
- Ponderación de cada uno de los conceptos
- Rango de calificación

HOJA DE VERIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA ESTABLECER LA COMPENSACIÓN ECONOMICA Y NO ECONOMICA PARA EL TRABAJADOR DE HOTEL

Instrucciones: A continuación deberá evaluar con una puntuación de acuerdo al cuadro donde usted considere conveniente, en un rango entre 0 a 10 puntos, donde 10 es el más alto.

Datos del verificador						
Nombre completo				No. DPI		
Cargo				Servicio		
Datos del empleado						
Nombre completo				No. DPI		
Cargo				Firma		
Fecha	Día		Mes		Año	

	CONCEPTO	EXCELENTE (10 - 9)	MUY BUENO (8 - 7)	BUENO (6 - 4)	REGULAR (3 - 0)	PUNTEO
1	AMABILIDAD	Alcanza la expectativa de los clientes con la amabilidad	Es sobresaliente la amabilidad con los clientes	Su amabilidad es normal con el trato con los clientes	Le falta amabilidad con el trato hacia los clientes	
2	SEGURIDAD Y EXACTITUD	Siempre seguro y exacto con los clientes	Las respuestas exactas y seguras hacia los clientes	Seguro y exacto la mayoría de las veces	Inseguro e inexacto al momento de dar la información con los clientes	
3	VOCABULARIO Y RAPIDEZ	Rapidez y vocabulario sobresaliente al dar la información	Vocabulario fluido y rápido al atender a los clientes	Vocabulario variado y atención regular a los clientes	Vocabulario pobre y lento en la atención a los clientes	
4	EFICIENCIA	Realiza su trabajo con calidad en el	Su trabajo lo hace bien sin desperdiciar	Su trabajo es aceptable sin aprovechar su	Hace mal su trabajo y desperdicia	

		menor tiempo hacer uso óptimo de los insumos	tiempo y materiales	tiempo y material al máximo	tiempo y materiales	
5	ACTITUD	Excepcionalmente cortés y altamente respetado por jefes y compañeros	Muy respetuoso y cordial muestra gran interés por las instrucciones que le dan sus jefes, mantiene buena relación con sus compañeros de trabajo	Sabe escuchar y atiende las instrucciones que se le dan es cordial	Aunque a veces actúa en forma cordial no siempre escucha instrucciones	
6	RESPONSABILIDAD	Entrega sus trabajos antes del tiempo fijado antepone su trabajo y la empresa ante todo lo demás	El fija las fechas de entrega de su trabajo	Tiene breves retrasos en la entrega de los trabajos asignados	Entrega las tareas asignadas con mucho retraso y falta mucho al trabajo	
7	RENDIMIENTO	Su rendimiento es sobresaliente, siempre produce más trabajo de lo establecido	Trabaja con rapidez se logra muy buen rendimiento	Genera un volumen de trabajo normal asignado	Bajo rendimiento produce menos de lo normal	
8	CALIDAD DE TRABAJO OEFICIENCIA	La calidad de su trabajo es eficiente	Su trabajo se considera de muy buena calidad	Su trabajo lo realiza con pocos errores	La calidad de su trabajo es regular	
9	SUPERVISION	No necesita ser supervisado	Rara vez comete errores y su supervisión no es frecuente	Se le supervisa con cierta frecuencia	Necesita supervisión continua	
10	COLABORACION	Siempre entusiasta y dispuesto a colaborar	Normalmente dispuesto a brindar su colaboración	Colabora	Indiferente muy ocasional colabora en actividades	

					adicionales	
11	INICIATIVA	Muestra mucho interés por su trabajo y constantemente piensa o da ideas para mejorarlo	Sugiere cambios o alternativas de trabajo que lo agilizan o mejoran	Su interés en el trabajo es normal rara vez sugiere ideas de cambio o mejora	Poco interés en su trabajo trabaja muy a gusto con los métodos rutinarios y tradicionales	
12	TRABAJO EN EQUIPO	Logra objetivos y metas que son inalcanzables individualmente con la ayuda de los miembros del grupo, su frase distintiva es ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos	Coopera con gran iniciativa con los miembros del grupo para que los objetivos y metas organizacionales se cumplan, tiene buena integración con su equipo de trabajo	Se integra fácilmente al grupo de trabajo, logra los objetivos y metas organizacionales	Se integra con dificultad al grupo para cumplir objetivos y metas propuestas	
13	DESARROLLO DEL PERSONAL	Capacita y entrena al personal en forma integral, se preocupa por mejorar las condiciones laborales, es maestro	Entrena al personal en forma integral, conoce las condiciones laborales y trata de mejorarlas	Entrena al personal en actividades exclusivas de trabajo, no le preocupan las condiciones laborales	No entrena ni capacita al personal, no se preocupa por las condiciones laborales	

Observaciones: _____

Fuente: Dessler G.

Procedimiento de verificación del desempeño:

1. Leer instrucciones
2. Nombre de la persona a la que se evalúa.
3. Nombre de la persona que evalúa.
4. Firma de la persona evaluadora.
5. Fecha de realización de evaluación.
6. Leer formato completo (fila por fila).
7. Leer el concepto, luego cada uno de las definiciones.
8. Escoger la definición que más se adecue a la persona que se evalúa y asignarle un puntaje de acuerdo al rango indicado.
9. Ponderación de cada uno de los conceptos:
10. Rango de calificación

61 - 70 Regular. Es un empleado que no cumple satisfactoriamente con las expectativas del puesto, necesita refuerzo en algunas áreas para que se pueda desarrollar plenamente en la organización, tiene que evaluarse su despido si no mejora después de las acciones a seguir.

71-80 Bueno. Es aceptable para desempeñar las labores del puesto. Su rendimiento es el esperado, si necesita refuerzo en algún aspecto hay que ayudarlo para que logre su desarrollo en el puesto.

81-90 Muy Bueno. Supera las expectativas de la empresa, es eficiente en sus labores cotidianas, puede ser visto para desarrollar un plan de carrera dentro de la empresa.

91-100 Excelente. Supera con creces las expectativas de la empresa, es eficiente, muy competitivo en sus labores cotidianas, el empleado modelo, sería un candidato ideal para un ascenso inmediato de acuerdo a sus competencias.

PLAN DE EJECUCION DE COMPENSACIONES DE ACUERDO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA HOJA DE VERIFICACION DE LA MOTIVACION DEL EMPLEADO.

Para las capacitaciones que serán necesarias para el reforzamiento de los colaboradores las empresas hoteleras se pueden apoyar del Intecap, se pueden obtener sin ningún costo estas capacitaciones si las empresas están inscritas a esta institución gubernamental.

Concepto	Regular			Bueno y muy bueno		Excelente		
	Actividad	Tiempo	Costo*	Actividad	Costo	Actividad	Tiempo	Costo
Amabilidad	Capacitación en atención al cliente	Una semana de capacitación de lunes a viernes.	Personal del Intecap. Incluye cañonera, refacción, participación por persona Q50.00	Diploma de reconocimiento	Q.50.00	Empleado del mes	Un mes de vigencia en exhibición al público.	Q.75.00
Seguridad y exactitud, vocabulario y rapidez, Eficiencia	Capacitación en el puesto de trabajo por medio de Coaching	Tres a cuatro días de capacitación dentro del puesto de trabajo	No costos, personal interno	Galardón (trofeo o plaqueta)	Q.200.00	Día de descanso en temporada baja	Depende del hotel, un día en cada mes.	Sin costo
Actitud, Responsabilidad y rendimiento	Capacitación sobre calidad total	Un día de dos a cuatro horas	Personal del Intecap. Valor por participante Q. 20.00	Tarjeta de felicitaciones	Q.25.00	Capacitación externa ofrecida por la empresa	De 6 a 8 horas tema profesional líder nato	Q.400.00
Calidad de trabajo o eficiencia, Trabajo en equipo, Colaboración	Capacitación sobre trabajo en equipo	Dos días cinco horas por día	Personal del Intecap. Valor por participante Q.20.00	Convivio entre colaboradores para mejorar el clima organizacional	Q.300	Viaje recreativo al IRTRA Retalhuleu	Un fin de semana para dos a cuatro personas.	Q.800.00

Iniciativa, Supervisión, Desarrollo del Personal	Capacitación sobre responsabilidad laboral	Dos días, cinco horas por día	Personal de Intecap. Valor por participante Q.20.00	Día motivacional invitado especial con participación de familiares cercanos	Q.500.00	Mención Honorífica en capacitación de colaboradores en la empresa	Un día principio del mes	Q.500.00
---------------------------------------------------------	--------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	----------	-------------------------------------------------------------------	--------------------------	----------

Nota de costos:

Los costos determinados en la tabla anterior presentaran variaciones depende de los recurso económicos de cada empresa hotelera, los cuales dependerán de localidad de los materiales utilizados o el tipo de recursos que se aplicaran en cada uno de los factores tanto regulares, bueno y muy bueno así como para el excelente.

Estos elementos son únicamente una guía que puede servir como referencia para los hoteles y son sujetos a cambios según lo consideren las empresas investigadas.

Entrevista dirigida a propietarios o administradores de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango

Los datos de esta boleta tienen la finalidad de realizar el estudio denominado "Estructura de compensación económica y no económica de los trabajadores en hoteles de la ciudad de Quetzaltenango", por lo tanto la información aportada en esta boleta es totalmente confidencial, lo cual permite que no se pueda dar otro uso que no sea de orden de investigación, como el presente caso, agradezco la veracidad de los datos, así como la colaboración prestada en la investigación.

Nombre del hotel _____

Dirección _____

Puesto _____

1. ¿Cuenta con una estructura de compensación económica y no económica en el hotel, para sus empleados?
a) Si b) No
2. ¿El sueldo asignado a los trabajadores es en base a su cargo o funciones?
a) Cargo b) Funciones
3. ¿Brinda una bonificación adicional anual a la que manda la ley a sus colaboradores por la contribución al desempeño de la empresa?
a) Si b) No
4. ¿Otorga recompensas por su trabajo a los empleados?
a) Si b) No
5. ¿Si su respuesta es sí que recompensas otorga?
a) Galardón c) Diploma
b) Bonificación adicional d) Elogio en publico
e) Otro _____
6. ¿Remunera el trabajo del empleado por el rendimiento que demuestra en la ejecución de sus labores?
a) Si b) No
7. ¿Gozan del periodo vacacional anual sus colaboradores?
a) Si b) No

8. ¿Reciben sus colaboradores alguna gratificación como un incentivo?
 a) Si b) No
9. ¿En su establecimiento las propinas son en base a un porcentaje fijo o en base al contexto social?
 a) Porcentaje fijo b) Contexto social
10. ¿Las horas extras realizadas por los trabajadores son remuneradas en base al código de trabajo?
 a) Si b) No
11. ¿Distribuye entre sus colaboradores una parte de las utilidades de la empresa?
 a) Si b) No
12. ¿Brinda compensaciones a sus empleados por la dedicación y esmero en sus funciones?
 a) Si b) No
13. ¿Si su respuesta es sí que compensaciones brinda?
 a) Económicos b) No económicos
14. ¿Considera que los salarios que perciben sus empleados pueden suplir sus necesidades fisiológicas
 a) Si b) No
15. ¿Cuentan con medidas de seguridad para cada área de trabajo?
 a) Si b) No
16. ¿Reciben capacitaciones los empleados sobre relaciones sociales?
 a) Si b) No
17. ¿Se realizan evaluación del desempeño a los empleados?
 a) Si b) No
18. ¿Si su respuesta es sí con qué frecuencia se realizan?
 a) Mensual c) Semestral
 b) Bimensual d) Anual
 e) Otros _____
-

Entrevista dirigida al personal de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango

Los datos de esta boleta tienen la finalidad de realizar el estudio denominado “Estructura de compensación económica y no económica de los trabajadores en hoteles de la ciudad de Quetzaltenango”, por lo tanto la información aportada en esta boleta es totalmente confidencial, lo cual permite que no se pueda dar otro uso que no sea de orden de investigación, como el presente caso, agradezco la veracidad de los datos, así como la colaboración prestada en la investigación.

Nombre del hotel _____

Dirección _____

Puesto _____

- ¿El sueldo asignado es en base a su cargo o funciones?
b) Cargo b) Función
- ¿Le brindan una bonificación adicional anual a la que manda la ley por la contribución al desempeño de la empresa?
a) Si b) No
- ¿Le otorgan recompensas por su trabajo?
a) Si b) No
- ¿Si su respuesta es sí que recompensas le otorgan?
b) Galardón c) Diploma
c) Bonificación adicional d) Elogio en publico
d) Otro _____
- ¿Le remuneran el trabajo por el rendimiento que demuestra en la ejecución de sus labores?
a) Si b) No

6. ¿Goza del periodo vacacional anual?
- a) Si b) No
7. ¿Recibe alguna gratificación como un incentivo?
- a) Si b) No
8. ¿En su trabajo las propinas son en base a un porcentaje fijo o en base al contexto social?
- a) Porcentaje fijo b) Contexto social
9. ¿Las horas extras que realiza son remuneradas en base al código de trabajo?
- a) Si b) No
10. ¿Recibe alguna parte de las utilidades de la empresa?
- a) Si b) No
11. ¿Le brindan compensaciones por la dedicación y esmero en sus funciones?
- a) Si b) No
12. ¿Si su respuesta es sí que compensaciones le brinda?
- b) Económicos b) No económicos
13. ¿Considera que el salario que percibe puede suplir sus necesidades fisiológicas?
- a) Si b) No
14. ¿Cuenta con medidas de seguridad en su área de trabajo?
- a) Si b) No
15. ¿Recibe capacitaciones sobre relaciones sociales?
- a) Si b) No
16. ¿Le realizan evaluación del desempeño?
- a) Si b) No
17. ¿Si su respuesta es sí con qué frecuencia se las realizan?
- c) Mensual b) Bimensual
- c) Semestral d) Anual
- e) Otros _____

Grafica No. 1

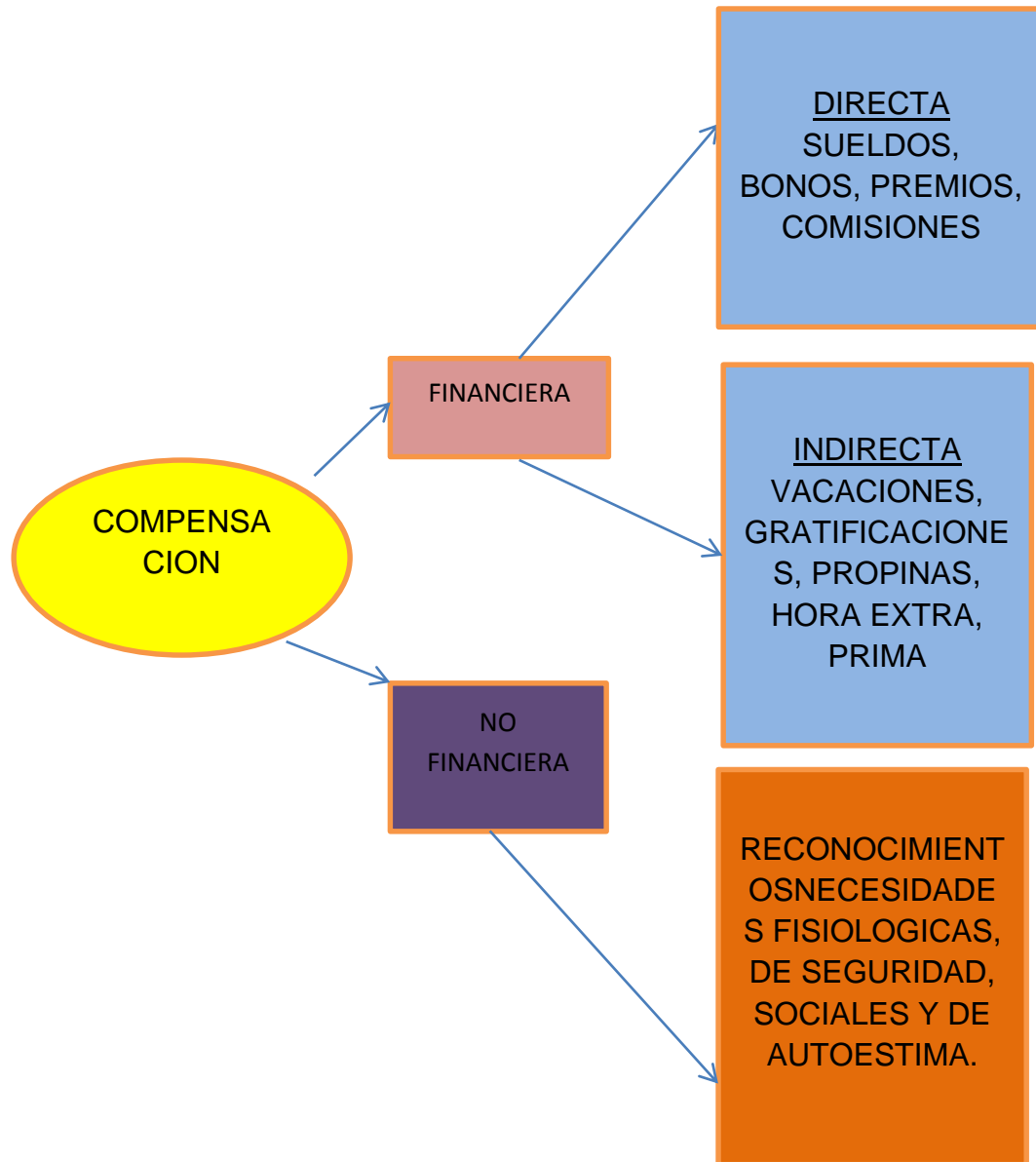
Pirámide de Maslow
O
Jerarquía de las Necesidades Humanas



Fuente: Abraham Maslow obra Psicología

Grafica No. 2

TIPOS DE COMPENSACIONES



Fuente: Idalberto Chiavenato (2009) Compensación de los empleados Ppm 2008

Cuadro No. 1**Cuadro Comparativo**

Ventajas y Desventajas de la Administración de Compensaciones

	Planes Individuales	Planes por Equipo
Ventajas	<ul style="list-style-type: none">❖ El rendimiento recompensado se reproducirá❖ Los incentivos Financieros pueden configurar los objetivos de una persona❖ Pueden ayudar a la empresa a lograr la equidad individual❖ Se ajustan a una cultura individualista	<ul style="list-style-type: none">❖ Fomentan la cohesión de grupo❖ Ayudan a medir rendimiento
Desventajas	<ul style="list-style-type: none">➤ Pueden fomentar un pensamiento único➤ No se cree que el rendimiento esté relacionado con la retribución➤ Pueden ir en contra de los objetivos de calidad➤ Pueden fomentar la falta de flexibilidad	<ul style="list-style-type: none">➤ Posible falta de ajuste con una cultura individualista➤ El grupo puede presionar a sus miembros para que limiten el rendimiento➤ Es difícil definir el equipo➤ Competencia entre grupos

Fuente: Dirección y Gestión del Recurso Humano Gómez et.al (2011)

Cuadro No. 2**Cuadro Comparativo**

Recompensa	Reconocimiento
Son incentivos económicos que pretenden dirigir la actividad del empleado hacia un resultado particular.	Es una muestra de aprecio por un trabajo bien hecho (ya terminado), por ejemplo, un regalo.
La recompensa se sabe que existe, se conoce.	Se da como resultado de un trabajo bien hecho, no es conocido ni necesariamente esperado
Generalmente es tangible y muy a menudo dinero.	Puede ser tangible (por ejemplo, un regalo) o intangible (por ejemplo, un elogio).
Las recompensas, cuando se incluyen en el salario, en incentivos o primas, se olvidan rápidamente.	Los reconocimientos tales como una nota o un regalo, puede recordarse por mucho tiempo.
Puede formalizarse por escrito, como por ejemplo mediante primas, o de forma verbal, “si haces tal..., te daremos cual...”	No escrito, inesperado.
Se planifica y ejecuta, tiene una naturaleza táctica.	Tiene una naturaleza psicológica, puede ser planeado o espontáneo.
Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse satisfecha con la organización y con lo que le ofrece.	Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse reconocida por sus logros.
Producen una motivación externa, por ejemplo, satisfacen la apetencia por comida, alojamiento y servicios /bienes materiales.	Producen una motivación íntima, por ejemplo, la necesidad de sentirse bien, competente y necesitado por la organización.
Obtienen cambios a corto plazo, por ejemplo, cambios en comportamientos.	Promueven relaciones a largo plazo y fidelidad a la organización, al equipo y/o al director

Fuente: Publicado el 5/6/2013 rori 1206.

Listado de Hoteles Encuestados en el Trabajo de Campo

No.	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	DIRECCION	TELEFONO	No. de Habit.	GRUPO
1	Quetzaltenango	Anna Inn Hotel	kilómetro 3.5 carretera a olintepeque	7763-9280, 7763-9281	27	Hotel
2	Quetzaltenango	Empresa Hotelera Andina	8 avenida 6-07 zona 1	7761-4012	29	Pensión
3	Quetzaltenango	Gran Hotel Americano	14 avenida 3-45 zona 1	7761-8219, 7761-8118	13	Hotel
4	Quetzaltenango	Hotel Altos De La Colina	26 avenida, 8b-21 zona 7	7763-0683, 5400-0708	11	Hospedaje
5	Quetzaltenango	Hotel Andalucía	10 calle 18-69 zona 3 residenciales la democracia	7767-0068	10	Hospedaje
6	Quetzaltenango	Hotel Arizona	0 calle, 0-13 zona 9	7767-7073, 7776-6300	48	Hotel
7	Quetzaltenango	Hotel Canadá	14 calle 15-39 zona 3	7761-4045, 7763-5079	20	Hotel
8	Quetzaltenango	Hotel Casa Real	calle Rodolfo robles 15-44 zona 3	7765-4300	44	Hospedaje
9	Quetzaltenango	Hotel clariss cuesta blanca	7 calle 4-51 zona 2	7761-8172	15	Hospedaje
10	Quetzaltenango	Hotel cuesta real	4a. Calle, 0-28 zona 3	7761-9783, 7761-9784	90	Hotel
11	Quetzaltenango	Hotel del campo s.a.	Carretera de Quetzaltenango al pacifico, km. 224 zona 5	7931-9393, 7926-8287	80	Hotel
12	Quetzaltenango	Hotel del oeste	2a. Calle 13-56 zona 3	7765-3048	12	Hospedaje
13	Quetzaltenango	Hotel Grand santa María	29 avenida 6-44 a. Interior zona 7	7767-2340, 7767-7305	40	Hotel
14	Quetzaltenango	Hotel hogar el viajero	8a. Avenida 9-17 zona 1		17	Pensión
15	Quetzaltenango	Hotel la 29	29a. 7b-62 zona 3	7767-6296	21	Pensión
16	Quetzaltenango	Hotel la posada de don Robert	14 avenida, 8-37 zona 3	7767-4617, 7767-4836	36	Hotel
17	Quetzaltenango	Hotel las Américas	Avenida las Américas, 5-96 zona 9	7767-6521, 7767-6522	48	Hotel
18	Quetzaltenango	Hotel los olivos	13 avenida 3-32 zona 1	7765-3469, 7761-0215	27	Hotel
19	Quetzaltenango	Hotel Luisito horiani	10a. Calle 12-42 zona 3	7767-1140	15	Hotel
20	Quetzaltenango	Hotel occidental	7a. Calle, 12-23 zona 1	5515-1013, 7765-4069	10	Hotel
21	Quetzaltenango	Hotel quezalteco	12 avenida 3-06 zona 1	5532-9005, 5595-0517	18	Hotel
22	Quetzaltenango	Hotel real Virginia	11 avenida, 8-11 zona 1	7761-7355	20	Hospedaje

23	Quetzaltenango	Hotel s & j bella luna	Carretera interamericana, km. 196.5	7926-8123 AL 27	108	Hotel
24	Quetzaltenango	Hotel sibilia	29 avenida 1-49 zona 7	7767-2295	9	Hospedaje
25	Quetzaltenango	Hotel villa del centro	12 avenida, 3-61 zona 1	7761-1767	10	Hotel
26	Quetzaltenango	Hotel villa real plaza	4a. Calle, 12-22 zona 1	7761-6036, 7761-6270	59	Hotel
27	Quetzaltenango	Hotel y casa de huéspedes luna de Xelajú	12 avenida 1-19, zona 1	5486-0164, 5629-4338	10	Hospedaje
28	Quetzaltenango	Hotel y restaurante casa modelo	Avenida las Américas, 7a. Calle a, 0-2 zona 9	4415-1667	9	Hospedaje
29	Quetzaltenango	Hotel y restaurante lerri colonial	10a. Calle 27-22 zona 7 colonia los trigales	7767-0214, 5466-1224	21	Hospedaje
30	Quetzaltenango	Jj & d hotel plaza linda loma	7 calle 0-11 zona 8	4436-9715	8	Hospedaje
31	Quetzaltenango	Kiktem-ja	13 avenida 7-18 zona 1	7761-4304	18	Hotel
32	Quetzaltenango	Mansión del viajero	7a. Avenida "a" 18-20 zona 5	7926-8315, 7926-8316	65	Hotel

Formula No. 1.

Estimación de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n=muestra

- N=universo de 100 hoteles
- Z=confiabilidad de 90%=1.645
- P=probabilidad de éxito 0.78
- q=probabilidad de fracaso 0.22
- i=error máximo del 0.1

N= 100 Z= 1.645 P= 0.78 q= 0.22 i= 0.1

$$n = \frac{2.706 * 100 * 0.78 * 0.22}{0.01 * 99 + 2.706 * 0.78 * 0.22} = \frac{46.43496}{1.45435} = 31.928 = n = 32$$

Fuente: Alma del Cid (2011).

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	SUJETOS	SUJETOS
❖ Estructura de Compensación Económica y no Económica	❖ Compensaciones Económicas <ul style="list-style-type: none"> ○ Sueldos ○ Bonos ○ Premios ○ Comisiones ○ Vacaciones ○ Gratificaciones ○ Propinas ○ Horas Extras ○ Prima 	<p>¿Cuenta con una Estructura de Compensación Económica y no Económica en el Hotel para sus trabajadores?</p> <p>¿El sueldo asignado a los trabajadores es en base a su cargo o funciones?</p> <p>¿Brinda una bonificación anual adicional a la que manda la ley a sus colaboradores por la contribución al desempeño de la empresa?</p> <p>¿Otorga recompensas por el trabajo a los empleados?</p> <p>Si su respuesta es sí que recompensas otorga</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Galardón b) Bonificación adicional c) Diploma d) Elogio en público e) Otro <p>¿Remunera el trabajo del</p>	❖ Empresarios / Administradores <p>¿Cuenta con una Estructura de Compensación Económica y no Económica en el Hotel para sus trabajadores?</p> <p>¿El sueldo asignado a los trabajadores es en base a su cargo o funciones?</p> <p>¿Brinda una bonificación anual adicional a la que manda la ley a sus colaboradores por la contribución al desempeño de la empresa?</p> <p>¿Otorga recompensas por el trabajo a los empleados?</p> <p>Si su respuesta es sí que recompensas otorga</p> <ul style="list-style-type: none"> d) Galardón e) Bonificación adicional f) Diploma g) Elogio en publico h) Otro <p>¿Remunera el trabajo del empleado</p>	❖ Colaboradores <p>¿El sueldo asignado es en base a su cargo o funciones?</p> <p>¿Le Brindan una bonificación anual adicional a la que manda la ley por la contribución al desempeño de la empresa?</p> <p>¿Le otorgan recompensas por su trabajo?</p> <p>Si su respuesta es sí que recompensas le otorgan</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Galardón b) Bonificación adicional c) Diploma d) Elogio en publico e) Otro <p>¿Le remuneran el trabajo</p>

	<p>❖ Compensaciones Económicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Reconocimientos ○ Necesidades Fisiológicas ○ Necesidades de Seguridad ○ Necesidades Sociales ○ Necesidades de Autoestima 	<p>Empleado por el rendimiento que demuestra en la ejecución de sus labores?</p> <p>¿Gozan del periodo vacacional anual sus colaboradores?</p> <p>¿Reciben sus colaboradores alguna gratificación como un incentivo?</p> <p>¿En su establecimiento las propinas son en base a un porcentaje fijo o en base al contexto social?</p> <p>¿Las horas extras realizadas por los trabajadores son remuneradas en base al código de trabajo?</p> <p>¿Distribuye entre sus colaboradores una parte de las utilidades de la empresa?</p> <p>¿Brinda compensaciones a sus empleados por la dedicación y esmero en sus funciones?</p> <p>Si su respuesta es sí que compensaciones brinda</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Económicos b) No económicos <p>¿Cuenta con espacios adecuados para que los empleados puedan disfrutar de sus alimentos en</p>	<p>por el rendimiento que demuestra en la ejecución de sus labores?</p> <p>¿Gozan del periodo vacacional anual sus colaboradores?</p> <p>¿Reciben sus colaboradores alguna gratificación como un incentivo?</p> <p>¿En su establecimiento las propinas son en base a un porcentaje fijo o en base al contexto social?</p> <p>¿Las horas extras realizadas por los trabajadores son remuneradas en base al código de trabajo?</p> <p>¿Distribuye entre sus colaboradores una parte de las utilidades de la empresa?</p> <p>¿Brinda compensaciones a sus empleados por la dedicación y esmero en sus funciones?</p> <p>Si su respuesta es sí que compensaciones brinda</p> <ul style="list-style-type: none"> c) Económicos d) No económicos <p>¿Cuenta con espacios adecuados para que los empleados puedan disfrutar de sus alimentos en</p>	<p>por el rendimiento que demuestra en la ejecución de sus labores?</p> <p>¿Goza del periodo vacacional anual?</p> <p>¿Recibe alguna gratificación como un incentivo?</p> <p>¿En su trabajo las propinas son en base a un porcentaje fijo o en base al contexto social?</p> <p>¿Las horas extras que realiza son remuneradas en base al código de trabajo?</p> <p>¿Recibe alguna parte de las utilidades de la empresa?</p> <p>¿Le Brinda compensaciones por la dedicación y esmero en sus funciones?</p> <p>Si su respuesta es sí que compensaciones le brindan</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Económicos b) No económicos <p>¿Cuenta con espacios adecuados para pueda disfrutar de sus alimentos en</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>horario indicado?</p> <p>¿Considera que los salarios que perciben sus empleados pueden suplir sus necesidades fisiológicas?</p> <p>¿Cuentan con medidas de seguridad para cada área de trabajo?</p> <p>¿Reciben capacitaciones los empleados sobre relaciones sociales?</p> <p>¿Se realizan evaluaciones del desempeño a los empleados?</p> <p>Si su respuesta es sí con qué frecuencia se realizan</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mensual b) Bimensual c) Semestral d) Anual e) Otro 	<p>horario indicado?</p> <p>¿Considera que los salarios que perciben sus empleados pueden suplir sus necesidades fisiológicas?</p> <p>¿Cuentan con medidas de seguridad para cada área de trabajo?</p> <p>¿Reciben capacitaciones los empleados sobre relaciones sociales?</p> <p>¿Se realizan evaluaciones del desempeño a los empleados?</p> <p>Si su respuesta es sí con qué frecuencia se realizan</p> <ul style="list-style-type: none"> d) Mensual e) Bimensual f) Semestral g) Anual h) Otro 	<p>el horario indicado?</p> <p>¿Considera que el salario que percibe puede suplir sus necesidades fisiológicas?</p> <p>¿Cuenta con medidas de seguridad en su área de trabajo?</p> <p>¿Recibe capacitaciones sobre relaciones sociales?</p> <p>¿Le realizan evaluación del desempeño?</p> <p>Si su respuesta es sí con qué frecuencia se las realizan</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mensual b) Bimensual c) Semestral d) Anual e) Otro
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------