



**Casa abierta al tiempo**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

---

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**  
**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES 227376**

**DEPARTAMENTO: ECONOMIA.**

**"LAS PROPINAS EN LOS RESTAURANTES DE MÉXICO"**

**TESIS QUE PRESENTA EL ALUMNO:**

HUGO AIMORE CERVANTES SANTANA.

MATRICULA: 94322908.

**PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.**

**ASESORA:**

*Mtra. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN.*



México D.F. a 11 de Diciembre del año 2000.

## ÍNDICE TEMÁTICO

	<i>Página</i>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPITULO I: MOTIVACION</b> .....	<b>4</b>
1.1 Definición.....	5
1.2 Naturaleza y Variables de la Motivación.....	5
1.3 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	8
1.3.1 Puntos Básicos de la Teoría de Maslow.....	10
1.4 La teoría Dual de Herzberg, Motivación-Higiene.....	11
1.4.1 Factores Higiénicos.....	11
1.4.2 Factores Motivacionales.....	12
1.5 Teoría de las Necesidades Motivadores de McClelland.....	13
1.6 El Modelo de Porter y Lawler.....	14
1.7 Teoría de la Valencia-Expectativa de Vroom.....	15
1.7.1 Descripción de la teoría de Vroom.....	17
<b>CAPITULO II: DESEMPEÑO LABORAL</b> .....	<b>18</b>
2.1 Definición.....	18
2.2 Teoría del Reforzamiento y Modificación de la Conducta.....	18
2.2.1 Frecuencia del Reforzamiento.....	19
2.3 Elementos que Afectan la Relación entre Esfuerzo y Desempeño.....	19
2.3.1 Relaciones Percibidas entre Desempeño y pago.....	20
2.4 Evaluación del Desempeño.....	21
2.4.1 Evaluación formal e Informal.....	21
2.4.2 Técnicas de Evaluación del Desempeño.....	24
<b>CAPITULO III: INCENTIVOS</b> .....	<b>25</b>
3.1 El papel de los Incentivos Económicos.....	25
3.2 Clasificación de los Incentivos.....	26
3.3 Percepción Individual de las Recompensas.....	31
3.4 Teorías Sobre el Papel del Dinero.....	31
3.4.1 El Dinero como Incentivo Condicionado.....	32
3.4.2 El Dinero como Alivio de Ansiedad.....	32
3.4.3 El Dinero como Factor de Higiene.....	33
3.4.4 El Dinero como Instrumento para Lograr los Resultados Deseados....	34

## ÍNDICE TEMÁTICO

*Página*

3.5	<i>Consecuencia de la Compensación en el Comportamiento</i>	35
3.5.1	<i>Políticas de la Compensación</i>	35
3.6	<i>Teoría de la Equidad del Trabajo</i>	36
<b>CAPITULO IV: METODOLOGÍA UTILIZADA</b>		<b>37</b>
4.1	<i>Metodología</i>	37
4.1.1	<i>Planteamiento del Problema</i>	37
4.1.2	<i>Objetivos de la Investigación</i>	37
4.1.3	<i>Hipótesis 1</i>	37
4.1.4	<i>Hipótesis 2</i>	38
4.1.5	<i>Escenario</i>	38
4.1.6	<i>Sujetos</i>	38
4.1.7	<i>Definición de las Variables</i>	38
4.1.7.1	<i>Para la Hipótesis 1</i>	38
4.1.7.2	<i>Para la Hipótesis 2</i>	39
4.1.8	<i>Definición Conceptual de las Variables</i>	39
4.1.9	<i>Definición Operacional de las Variables</i>	39
4.2	<i>Instrumentos de Medición</i>	40
<b>CAPITULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.</b>		<b>41</b>
5.1	<i>Análisis e Interpretación de Resultados</i>	41
5.1.1	<i>Datos socioeconómicos</i>	41
5.1.2	<i>Propinas</i>	42
5.1.3	<i>Motivación</i>	43
5.1.4	<i>Desempeño Laboral</i>	43
<b>CONCLUSIONES.</b>		<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>		<b>48</b>
<b>ANEXO 1.</b>		<b>50</b>
<b>ANEXO 2.</b>		<b>56</b>

## *INTRODUCCION.*

El ámbito de los Restaurantes y Hoteles así como el Sector Servicios en general han tenido un gran desarrollo en los últimos años en México, es por ello que hoy en día ocupa un lugar importante dentro de la economía del mismo. De tal manera que, muchas personas laboran en este ámbito o ramo de restaurantes. Debido a que la prestación de un Servicio sólo perdura durante su ejecución, se dificulta su investigación, pero algo que sin duda alguna es tangible para el prestador de servicio es la Propina (Dinero) ya que no-solo él depende de ella sino toda su familia

Por lo anterior el propósito de esta investigación es el de documentar acerca de cómo se manejan las *propinas en los restaurantes*, (tomando como muestra arbitraria el de *Chazz*) así como las condiciones laborales y de estructura que tienen las organizaciones que prestan dicho Servicio. También tratar de aclarar las repercusiones que tiene tanto para el empleado como para el dueño.

# **CAPITULO I "MOTIVACIÓN"**

## **1.1 DEFINICIÓN.**

La motivación o motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, estos factores pueden ser generados internamente o ser provocados por un estímulo externo.

La motivación como muchas otras cosas es diferente en cada persona, las necesidades y los motivos varían de persona a persona, las motivaciones originan conductas, algunas veces malas o buenas dependiendo del estímulo.

## **1.2 NATURALEZA Y VARIABLES DE LA MOTIVACIÓN.**

Naturaleza de la motivación.

El hombre se conecta de una manera productiva con las organizaciones sobre la base de muchos tipos de negociaciones; su satisfacción última y la eficacia decisiva de la organización dependen sólo en una parte de la naturaleza de su motivación. La naturaleza de la tarea que deba realizarse, las experiencias y habilidades de una persona en su puesto de trabajo y la función de otras personas en la empresa se interrelacionan de tal manera que producen un perfil determinado en cuanto se refiere al trabajo y a los sentimientos; por ejemplo un obrero cualificado que tiene poca motivación puede ser eficaz y sentirse tan satisfecho como un obrero no cualificado pero que en cambio está más motivado.

Los individuos tienen ciertos motivos o situaciones básicas que representan comportamientos potenciales y que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.

- ❑ Provocar o no estos comportamientos dependen de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- ❑ Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos, es decir, un motivo específico sólo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
- ❑ Los cambios en el ambiente que se percibe darán como resultado algunos cambios en el modelo de motivación provocada. El hombre sólo es complejo, sino también muy variable y tiene muchas motivaciones dispuestas jerárquicamente según la importancia de cada una de ellas. No obstante, esa jerarquía está sujeta a cambios, de acuerdo con el momento y la situación, además los motivos se interrelacionan para formar perfiles motivacionales complejos.
- ❑ Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad, El modelo de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en este modelo generará un cambio en el comportamiento.

**Variable.-** Es un elemento que esta cambiando y que a su vez depende de otras cosas. Las variables pueden ser externas o internas:

***Variables externas:***

- a) *Las presiones de los superiores.-* El empleado se motiva más dependiendo del trato dispensado por sus superiores si este es prepotente, paternal, condescendiente, etc. Todo esto se refleja en la motivación individual del trabajador.
  
- b) *La influencia de los compañeros de trabajo.-* Un ambiente de camaradería y colaboración redonda en una motivación general hacia las actitudes positivas y se refleja en el desempeño laboral.
  
- c) *Los cambios tecnológicos en la empresa.-* La capacitación adecuada del empleado indudablemente esta ligada con su motivación, alguien que conoce sus posibilidades de éxito a futuro estará más motivada que alguien que no cuenta con la preparación necesaria para progresar.
  
- d) *Los pedidos y las presiones familiares.-* Es bien conocido que quien tiene una vida familiar feliz se motiva más fácilmente que una persona soltera o familiarmente disfuncional.
  
- e) *Los programas de capacitación y desarrollo.*

***Variables internas:***

- a) *Se derivan de las características de personalidad.-* La personalidad del individuo tiene mucha influencia en su desempeño labora, si por ejemplo un empleado tiene una personalidad taciturna o autoaislante la motivación de ese empleado será nula en la mayoría de las veces.

- b) *Capacidad de aprendizaje.*- Cuando más grande sea la capacidad de aprendizaje de una persona mayores serán sus posibilidades de éxito, esto redundará en autoconfianza y automotivación.
- c) *Capacidad de motivación.*
- d) *Las actitudes.*- Una actitud positiva ante la vida casi siempre se refleja en la forma de relacionarse de una persona.

Las personas que piensan positivamente se pueden motivar más fácilmente que alguien que sólo ve problemas y no soluciones a los problemas que surgen en el ámbito de trabajo.

### 1.3 TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES (ABRAHAM MASLOW)

Maslow<sup>1</sup> planteó que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Esta teoría se basa en las necesidades humanas. Él concibió las necesidades humanas en forma de jerarquía en orden ascendente, de las menos a las más importantes, y concluyó que cuando un conjunto de ellas quedaba satisfecho, este tipo de necesidad dejaba de ser un motivador. Dichas jerarquías son:

- *Fisiológicas.* Estas son las básicas para mantener por sí la vida humana: alimentación, agua, vestido, habitación, sueño, y satisfacción sexual. Maslow asumió la posición de que mientras éstas no estuviesen satisfechas, en la medida necesaria para mantener la vida, otras necesidades no motivarían a la gente.
- *De seguridad.* Estas son las necesidades de encontrarse libre de peligro físico y del temor de perder el trabajo, propiedad, alimentos, vestido o habitación.



- ❑ *De afiliación o aceptación.* Puesto que los individuos son seres sociales, necesitan pertenecer y ser aceptados por los demás.
  
- ❑ *De estimación.* Según Maslow una vez que la gente empieza a satisfacer su necesidad de pertenecer a un grupo social, tiende a querer lograr una autoestimación y un aprecio proveniente de los demás. Estas producen satisfacciones como poder, prestigio, categoría y confianza en sí mismo.
  
- ❑ *De autorealización.* Maslow considera a ésta como la de mayor importancia dentro de la jerarquía. Consiste en el deseo de llegar a ser lo que cada quien considera que puede ser, es decir, maximizar el potencial de uno y lograrlo.



A medida que se satisface cada una de estas necesidades, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface totalmente, una necesidad que ha sido en parte satisfecha, ya no motiva. De manera que si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con Maslow, necesita comprender en que nivel de la jerarquía se encuentra, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o en el siguiente superior.

Maslow elaboró esta teoría motivacional con base en el concepto de una jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esta jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida de que el hombre satisface sus necesidades básicas otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.

### 1.3.1 PUNTOS BÁSICOS DE LA TEORIA DE MASLOW.

- ❑ Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento.
- ❑ El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas y hereditarias.
- ❑ A partir de cierta edad, el individuo empieza un largo aprendizaje de nuevos patrones de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, la cual contribuye, junto con las necesidades fisiológicas las necesidades primarias que tienen que ver con su satisfacción personal.
- ❑ En la medida que el individuo controla sus necesidades primarias, surgen lenta y gradualmente necesidades más elevadas (sociales, de estima y de autorrealización). Los niveles más elevados solo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización o las de estima; ello es una conquista individual.
- ❑ Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional mucho más rápido en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más lento.

## 1.4 LA TEORIA DUAL DE HERZBERG MOTIVACIÓN-HIGIENE.

El psicólogo Frederick Herzberg<sup>2</sup> (1965) propuso la teoría de la *motivación – higiene*. De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar factores que crean la insatisfacción en el puesto pueden traer la paz, en el lugar de motivarla, pero no necesariamente la motivación, estará aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla.

### 1.4.1 FACTORES HIGIÉNICOS.

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican condiciones físicas y ambientales de trabajo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión recibida, reglamentos internos, clima de las relaciones entre los directivos y empleados, etc.

Constituyen los factores que las empresas tradicionalmente usan para motivar a los empleados. Sin embargo, su efecto es muy limitado. La expresión higiene refleja su carácter preventivo y profiláctico. Cuando son óptimos, sólo evitan la insatisfacción (puesto que su efecto es limitado); cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción, los cuales incluyen:

- ❑ Condiciones de trabajo y comodidad.
- ❑ Políticas de la empresa y la administración.
- ❑ Relaciones con el supervisor.
- ❑ Salarios.
- ❑ Estabilidad en el cargo.
- ❑ Relaciones con los colegas.

#### 1.4.2 FACTORES MOTIVACIONALES.

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el mismo, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de productividad. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción. Estos constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- ❑ Delegación de responsabilidad.
- ❑ Libertad de decir cómo realizar un trabajo.
- ❑ Ascensos.
- ❑ Utilización plena de las habilidades personales.
- ❑ Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- ❑ Simplificación del cargo (por quien lo desempeña).
- ❑ Ampliación o enriquecimiento del cargo (vertical u horizontal).

En síntesis, la teoría de los factores afirma que: “La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes o estimulantes del cargo, estos son los factores llamados motivacionales”. Y “La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo, estos son los llamados factores higiénicos”.

Herzberg concluyó que ciertos grupos de factores pueden provocar satisfacción con el puesto; cuando estos factores están ausentes a todo lo que se llega es una falta de satisfacción, pero no a sentimientos claramente negativos.

Del mismo modo, existe para Herzberg otro ámbito en el que actúan factores que pueden conducir a sentimientos negativos, pero su ausencia no conduce necesariamente a

que el individuo albergue sentimientos positivos. La teoría concede que existe una pequeña “zona fronteriza” común para ambos ámbitos.

## 1.5 TEORIA DE LAS NECESIDADES MOTIVADORAS DE McCLELLAND.

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas. D. MacClelland de la Universidad de Harvard, desarrolló un esquema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes y subrayó su importancia para la motivación.

Sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de los individuos reflejan elementos de la cultura en que crecieron: familia, escuela, iglesia y libros. McClelland ha contribuido al entendimiento de la motivación identificando tres tipos de necesidades básicas de motivadores:

*Necesidad de poder.* Descubre que las personas que poseen una alta necesidad de poder tienen un gran interés por ejercer influencia y control.

*Necesidad de afiliación.* Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social. Como individuos, tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, a disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, a estar listos y a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y a gozar la interacción amistosa con los demás.

*Necesidad de realización.* Las personas tienen una alta necesidad de realización poseen también un intenso deseo por el éxito y un temor igual al fracaso. Quiere ser desafiada, establecerse metas moderadamente difíciles (pero no imposibles), dar un enfoque realista al riesgo, prefieren asumir responsabilidad personal para hacer que se realice su trabajo, les gusta una Retroalimentación rápida y efectiva en términos de cuán bien hacen las cosas, tienden a ser constantes, les gusta trabajar durante largas horas, no se preocupan indebidamente por el fracaso si este ocurre, y tienden a gustar de dirigir sus propios espectáculos.

#### 1.6 EL MODELO DE PORTER Y LAWLER.

El esfuerzo (la fuerza de motivación y la energía ejercida) depende del valor del valor de una recompensa, más la energía percibida que una persona cree es necesaria y la probabilidad de recibir realmente la recompensa.

El esfuerzo percibido y la probabilidad de recompensa están también, a la vez influidos por el nivel verídico de realización. Si la persona sabe que puede hacer un trabajo o lo ha hecho, aprecia mejor el esfuerzo requerido y conoce mejor la probabilidad de las recompensas.

El desempeño real de un trabajo ésta principalmente determinada por el esfuerzo realizado. Pero se halla también profundamente influido por la capacidad de un individuo para llevarlo a cabo, y por su expectativa de cuál es la tarea que se requiere el grado hasta el cual se comprenden las metas, las actividades requeridas, y otros elementos de una tarea.

El desempeño, a la vez, se considera como algo que conduce a recompensas intrínsecas (tales como un sentido de realización o auto-realización) y extrínsecas (condiciones de trabajo sueldo, prestaciones, categoría) y templadas por lo que el individuo percibe como recompensa equitativamente percibidas. Por tanto, lo que el individuo percibe como una recompensa justa por el esfuerzo, por fuerza afectará la satisfacción derivada. Del mismo modo, el valor real de las recompensas se verá afectado por la satisfacción.

#### 1.7 TEORIA DE LA VALENCIA- EXPECTATIVA DE VROOM.

Víctor Vroom<sup>3</sup> (1964) afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de este resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso, y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría de Vroom se enfoca a tres relaciones:

- 1) **Relación Esfuerzo - Desempeño.**- La probabilidad que percibe el individuo de que ejerce una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- 2) **Relación Desempeño - Recompensa.**- El grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

3) **Relación Recompensas – Metas Personales.-** El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar la razón por la que muchos trabajadores no están motivados en sus puestos y simplemente trabajan al mínimo para ir la pasando. Esto es evidente cuando vemos con algo más de detalle las tres relaciones de la teoría presentadas a manera de preguntas que los empleados deben de responder afirmativamente si se ha de maximizar su motivación.

En primer lugar, si rindo un máximo esfuerzo, ¿Se reconocerá en mi evaluación de desempeño? Para muchos empleados la respuesta es negativa. ¿Por qué? Su nivel de habilidades puede ser deficiente, lo que significa que, no importa qué tan duro trabajen, no es probable que tengan un alto desempeño.

En segundo lugar, obtengo una buena evaluación de desempeño, ¿Dará lugar a recompensas organizacionales? Muchos empleados creen que la relación desempeño -- recompensas en su puesto son débiles. La razón es que las organizaciones premian muchas cosas además del simple desempeño. Por ejemplo, cuando se asignan pagos a los trabajadores por factores como la antigüedad, el grado de cooperación, o adular al jefe, es probable que los trabajadores vean la relación desempeño-recompensa como débil y desmotivante.

Por último, si soy recompensado, ¿Son atractivas las recompensas para mis intereses personales? El empleado trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso, pero en su lugar, recibe un incremento de sueldo. O el empleado desea un puesto más interesante y desafiante pero en su lugar sólo recibe palabras de elogio.



La clave de la teoría de las expectativas es la comprensión de las metas de un individuo y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa y por último entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales.

En resumen Vroom, indico que la motivación de una persona hacia una acción, en cualquier momento, sería determinada por sus valores anticipados de los resultados (tanto negativos como positivos) de la acción, multiplicados por la fuerza de la expectativa de esa persona en el sentido de que el resultado producirá la meta deseada.

1.7.1 La teoría de Vroom puede describirse de la forma siguiente:

Fuerza = (Valencia) X (Expectativa)

(Valencia) X (Expectativa) = Motivación.

(Deseo) X (Probabilidad) = Motivación.

## **CAPITULO II "DESEMPEÑO LABORAL"**

### **2.1 DEFINICIÓN.**

El desempeño es el rendimiento global de las actividades de los empleados, constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda la organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que se cumplen sus actividades. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva, de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden y los que no lo hacen.

### **2.2 TEORIA DEL REFORZAMIENTO Y MODIFICACION DE LA CONDUCTA.**

El principal modelo de este tipo consiste en la modificación de la conducta, que se ha desarrollado por Skinner y otros investigadores. La modificación de la conducta sostiene que la conducta observable por el individuo depende de las consecuencias, los modelos como el de Skinner sostiene que las consecuencias externas tienden a determinar la conducta.

Dado que para Skinner la conducta depende de sus consecuencias, la ley del efecto estatuye que las personas aprenden a repetir una conducta que les produce consecuencias favorables, y aprenden a evitar aquella que las conduce a consecuencias desfavorables. Por

esto, las consecuencias favorables se utilizan para reforzar la conducta deseada, a fin de propiciar una tendencia a su repetición.

### 2.2.1 FRECUENCIA DEL REFORZAMIENTO.

El refuerzo de una conducta deseable puede administrarse con diferentes frecuencias. Una variante es la del refuerzo continuo, que sigue a cada conducta deseada. El refuerzo intermitente no sigue a toda conducta deseable; en vez de eso, adopta una de cuatro frecuencias posibles:

- ❑ A intervalos fijos,
- ❑ A intervalos variables,
- ❑ De razón determinada y
- ❑ De razón de variable.

### 2.3 ELEMENTOS QUE AFECTAN LA RELACIÓN ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO.

Esfuerzo no es sinónimo de desempeño, en otras palabras, hay otras variables además del esfuerzo, que afectan el logro de una tarea; existen dos categorías principales de variables que se combinan con el esfuerzo para determinar el desempeño. Estas dos variables son:

- ❑ Las habilidades (Incluyendo los rasgos de la personalidad)
- ❑ La percepción del papel.

Se define habilidad como el poder desarrollado del individuo para desempeñarse. El grupo de variables incluidas bajo el término habilidad se refiere a características del individuo, tales como inteligencia, destreza manual, rasgos de la personalidad, etc. La medida de las habilidades depende de la habilidad específica que se esté considerando, pero

esta medida abarca cierto tipo de pruebas: de inteligencia, de aptitudes, inventarios de personalidad y similares.

En contraste con las habilidades y su naturaleza a largo plazo, la variable de la percepción del papel se refiere a una variable modificada que depende más de la situación, es decir, de los tipos de actividades comportamiento que el individuo cree que debe desarrollar para desempeñar con éxito su trabajo; en otras palabras, las percepciones del papel determinan la dirección hacia la cuál el individuo aplica su esfuerzo.

Las percepciones del papel de un individuo se pueden denominar buenas si sus puntos de vista acerca de dónde debe aplicar su esfuerzo corresponden justamente con los quienes valuarán su desempeño. Si las percepciones del papel de un individuo son imprecisas, éste puede convertir gran cantidad de esfuerzo sin desempeñarse a un alto nivel, aunque sus habilidades sean más que adecuadas para un desempeño superior. Por definición, para medir la percepción del papel, es necesario tener un informe acerca de cómo ve el individuo los requisitos para desarrollar cierto trabajo.

### 2.3.1 RELACIONES PERCIBIDAS ENTRE DESEMPEÑO Y PAGO.

De acuerdo con la teoría de la motivación al trabajo, de Vroom. (1964) La valencia de un desempeño efectivo aumenta a medida que se incrementa la mediación de un desempeño efectivo para la obtención de incrementos en dinero, suponiendo que la valencia del dinero sea positiva. Vroom citó pruebas obtenidas de los experimentos de Atkinson (1958), Atkinson y Reitman (1956) y Kaufman (1962) que mostraban un más alto nivel de desempeño por parte de los sujetos a quienes se dijo que las ganancias dependían de la efectividad de su desempeño.

La teoría del enfoque camino-meta, de Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957), establece igualmente que si un trabajador desea determinada meta y percibe cierto camino que lo conduce a esa meta, utilizará ese camino si está en libertad de hacerlo. Georgopoulos encontraron que los trabajadores que percibían una productividad personal

más alta como medio de incrementar sus ganancias se desempeñaban en forma más efectiva que aquellos que no se daban cuenta de esta relación.

En general, la efectividad de los planes de incentivos depende del conocimiento que tengan los trabajadores acerca de las relaciones entre desempeño y ganancias. La falta de este conocimiento es una de las causas de la falla de los planes de incentivos.

## 2.4 EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. La evaluación del desempeño requiere de estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten las mediciones más objetivas. También se requiere de disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

No siempre es fácil juzgar con precisión el desempeño de un subordinado, y a menudo resulta incluso más difícil comunicarle ese juicio en una forma constructiva que no le produzca dolor.

### 2.4.1 EVALUACIÓN FORMAL E INFORMAL.

Utilizaremos la expresión *evaluación del desempeño* para designar el proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización. Este proceso se realiza tanto de manera informal como en forma sistemática.

La *evaluación informal* se realiza todos los días. El gerente menciona espontáneamente que un trabajo particular fue ejecutado bien o mal; o bien el subordinado se detiene en la oficina de él para saber qué opina de la realización de determinado trabajo. Debido a la estrecha relación entre el comportamiento y su retroalimentación, la evaluación

informal estimula rápidamente el desempeño deseable y desalienta el indeseable antes que se arraigue.

Los empleados de una organización no deben ver en la evaluación informal un acontecimiento meramente casual, sino una actividad importante que forma parte integral de la cultura de su organización.

La *evaluación sistemática* se lleva a cabo semestralmente o una vez al año de manera formalizada. Esas apreciaciones tienen cuatro finalidades fundamentales:

- 1) Permitir a los subordinados conocer formalmente cómo se clasifica su desempeño actual.
- 2) Identificar a los que merecen incrementos salariales por méritos.
- 3) Localizar a los que requieren adiestramiento complementario.
- 4) Contribuir de manera importante a descubrir a los que son buenos candidatos para una promoción.

Tradicionalmente, las evaluaciones se han concentrado en características personales como inteligencia, firmeza, creatividad y capacidad para llevarse bien con la gente. En la actualidad, las evaluaciones se basan cada vez más en el desempeño individual; es decir, en la eficacia con que el subordinado ayuda a la organización a alcanzar sus metas. La administración por objetivos constituye un ejemplo de un método de evaluación basado en el desempeño en comparación con los objetivos. Algunos de los principales métodos actuales con que se lleva a cabo la evaluación del desempeño son:

- ❑ Evaluación gráfica.- Valorización del desempeño mediante una gráfica o línea que representa el rango de un rasgo personal o dimensión del trabajo.
- ❑ Evaluación conductual.- Valorización del desempeño mediante descripciones específicas de la conducta de trabajo.

- ❑ Estándares de trabajo.- Comparación del desempeño real con los niveles esperados por él.
- ❑ Administración por objetivos. (APO)- Establecimiento de los futuros objetivos y planes de acción en forma conjunta por el subordinado y el supervisor, y luego medir resultado comparándolo con las metas.
- ❑ Sistema de distribución obligatoria.- Evaluación de los empleados es escalas con un porcentaje fijo de empleados asignados a cada punto de la escala.
- ❑ Método basado en los objetivos.- Establecimiento de los objetivos futuros (sin los planes de acción) en forma conjunta por el subordinado y el supervisor y medir después los resultados comparándolos con las metas. Cita Meyer

Meyer y sus colegas sugieren que la meta de la evaluación debería ser mejorar el desempeño futuro de los subordinados y que esta meta es difícil de alcanzar si los gerentes actúan en su papel tradicional de juez. Por el contrario, señalan Meyer y sus colegas, un gerente y un subordinado deberían establecer más metas de desempeño juntos y luego evaluar el progreso en su obtención.

Descubrieron que la evaluación participativa da origen a mayor satisfacción y a un desempeño más satisfactorio en el trabajo. También afirman que el proceso valorativo debería ser constante, es decir, debería formar parte de la interacción diaria entre gerentes y subordinados en vez de serles impuesta a estos últimos uno o dos veces al año.

#### 2.4.2 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede ser medido hasta cierto punto. Su ventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió, pero cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño, los empleados pueden saber si están dirigidos sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario. Las técnicas de evaluación más usuales son:

- ❑ Escalas de puntuación.- es un método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto; la evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que da la calificación. En este tipo de método se conceden valores numéricos a cada punto, con el fin de permitir la obtención de varios cálculos.
- ❑ Listas de verificación.- es un método que requiere que la persona que da la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento del personal asigna puntuaciones a diferentes puntos de la lista de verificación. Estos valores permiten la cualificación para obtener puntuaciones totales.
- ❑ Método de selección forzada.- en este, se obliga al evaluador a seleccionar la frase que mejor describa el desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.
- ❑ Escalas de calificación conductual.- utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.



## **CAPITULO III "INCENTIVOS"**

### **3.1 EL PAPEL DE LOS INCENTIVOS ECONOMICOS.**

Una creencia muy difundida entre directores de personal que no han experimentado sistemas de incentivos monetarios es que estos ayudan mucho a motivar a los empleados a mejorar su rendimiento, por esta razón muchas organizaciones buscan implantarlos. Se utilizan también con el propósito de atraer a los empleados más competentes además, para estimular y disminuir la rotación de personal a todo nivel.

Los primeros incentivos económicos que aparecieron para recompensar a los empleados fueron en base a su producción, y como ya se había mencionado Taylor es el padre de estos sistemas. Taylor opinaba que *"los empleados se forzarían más si estuvieran pagados por la cantidad de producción en vez de por los días de trabajo"*<sup>5</sup>.

Taylor fue quien formuló el sistema de incentivos llamados *"Pagos Diferencial por Pieza"*, el cual consiste en que los empleados reciben cierta cantidad de dinero si producen una cantidad menor de la norma establecida de producción y reciben una cantidad mayor si producen más de lo establecido por la norma. Los sistemas de incentivos vinculan la compensación y el desempeño estableciendo estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las que se haya laborado. Los sistemas de incentivos son para casi todo tipo de labor, ya sea manual o profesional.

### **3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS INCENTIVOS.**

Existen diferentes tipos de sistemas de incentivos y hay diferentes formas de categorizarlos. Para Keith Davis<sup>6</sup> los sistemas de incentivos se clasifican de la siguiente forma:

- ❑ *Incentivos sobre unidades de producción.*- Son los concedidos con base en el número de unidades producidas, y que suelen compensar a los trabajadores por el volumen de su rendimiento.
- ❑ *Bonos sobre producción.*- Son incentivos pagados a los empleados por exceder un determinado nivel de producción, y normalmente se utilizan junto con un ingreso básico y fijo.
- ❑ *Comisiones.*- Este tipo de incentivos es para los agentes de ventas. El vendedor recibe un porcentaje del precio de venta que se le fijó a cada artículo que vende.
- ❑ *Curvas de madurez.*- Para los trabajadores profesionales y científicos que alcanzan un nivel máximo de desarrollo y de pago, lo único que les permite seguir trabajando es un ascenso o una posición directiva.
- ❑ *Aumentos por méritos.*- Constituye aumentos en la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño del empleado. Es el más difundido.
- ❑ *Compensación por conocimientos especializados.*- Son los que constituyen un estímulo para el empleado, a quienes se les reconoce sus esfuerzos para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.
- ❑ *Incentivos Financieros.*- Generalmente los incentivos son un pago en dinero, sin embargo, pueden concederse en especie.

Gibson<sup>7</sup> llama a los incentivos *recompensas* y las clasifica en intrínsecas y extrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las externas al puesto, e incluyen ascensos, equipo y mejores instalaciones para el trabajo, así como la oportunidad para el contrato social con colaboradores, recompensas financieras como remuneración, y beneficios adicionales (prestaciones) y recibir el reconocimiento de un superior. Estas se dividen en:

- ❑ **Recompensas financieras.-** En las que se puede considerar al dinero como un *incentivo o meta capaz de reducir deficiencias en las necesidades*; el dinero tiene dos funciones: Sirve como incentivo antes de que actúe el empleado, y como recompensa después de ejecutar la acción.
- ❑ Las prestaciones, las recompensas interpersonales, y los ascensos.

Las recompensas intrínsecas están relacionadas directamente con la ejecución del trabajo; son recompensas que pueden satisfacer necesidades tales como ser responsable, autónomo, enfrentarse a retos y obtener logros valiosos en su puesto. Estas recompensas surgen del desempeño del puesto por la persona y se consideran autorecompensas. Las recompensas intrínsecas se dividen en:

- ❑ **Completación.-** Es la completación de una tarea forma de autorecompensa.
- ❑ **El Logro.-** Es una autorecompensa derivada de alcanzar una persona la meta desafiante.
- ❑ **La autonomía.-** Es la sensación del empleado de hacer lo que considera mejor en una situación particular.

- ❑ El crecimiento personal.- Es la experiencia en la que se amplían las necesidades de una persona.

Lawier<sup>8</sup> evalúa los planes de remuneración como incentivos en las organizaciones y los clasifica de la siguiente manera:

- ❑ Plan de sueldos para personas y grupos.- Son en los que se mide el desempeño mediante la productividad, efectividad en costos y la calificación superior.
- ❑ Plan de sueldo para la organización total.- Este tipo de plan mide el desempeño con la ayuda de la productividad, efectividad en costos y las utilidades.
- ❑ Plan de gratificaciones personales y grupales.- Se basan en la productividad, efectividad en costos y calificación del superior para medir el desempeño.

Petersen<sup>9</sup> opina que un análisis de los deseos humanos fundamentales muestran que los incentivos, cuyo fin es satisfacerlos, se agrupan en tres clases o tipos:

Incentivos Financieros :

- ❑ Incentivos en el pago de jornales. Se ha dado una tendencia a clasificar a los incentivos financieros bajo el nombre de algún tipo de pago de jornales. Al obtener un rendimiento superior al promedio, se da el incentivo de lucro monetario como compensación. Se ha creado numerosos sistemas para pagar los jornales, unos sencillos y otros complicados, cuyos fines han sido la justicia y proporcionar a todos los obreros el máximo posible de incentivo para que se esfuercen en obtener un máximo de rendimiento.
- ❑ Incentivos para los trabajadores indirectos.- El factor que predomina es cualquier plan de incentivos financieros para estos empleados tiene que ser necesariamente el

rendimiento del grupo particular de producción al que sirven, separadamente o de forma combinada.

- Incentivos del personal asalariado.- Consiste normalmente en aumentos de sueldos y en la antigüedad que tiene el trabajador.
  
- Incentivos a los funcionarios ejecutivos.- Estos incentivos siguen planes similares en cuanto a los aumentos de sueldo a pesar de sus desventajas evidentes. Se da a estos trabajadores incentivos especiales de varias clases, como bonificaciones y oportunidades de inversión; los incentivos que les ofrezcan serán deberán ser de otra índole a los aumentos de pago por tiempo anual en el sueldo o un porcentaje de salario básico.

Incentivos de carácter menos financiero. Tienen las siguientes características:

- a) Condiciones satisfactorias de trabajo en cuanto a lugar, horas, obligaciones y compañeros, y
  
- b) La conducta de la gerencia respecto de los intereses personales que los obreros tienen sobre asuntos tales como trabajo, ascensos, quejas, vacaciones y relaciones con los supervisores.

Petersen dice que *en realidad, el incentivo es el impulso psicológico que hace posible la eficiencia, pues un trabajo efectivo depende de una comunicación eficaz.* Independientemente del tipo de sistema o plan de incentivos, la cantidad de pago que de manera adicional gane un empleado por él, afectará a la motivación; Generalmente, mientras más grande sea el pago, más dispuestos estarán los empleados a realizar un esfuerzo adicional para lograrlo. Los beneficios que un sistema de incentivos proporciona a la organización pueden ser:

- Aumentar la productividad

- ❑ Lograr una mayor satisfacción de los empleados en el trabajo.

Davis y Newstron, opinan que existen incentivos que asocian al salario con el desempeño, y que existen varias clasificaciones y las más importantes son:

- ❑ Rendimiento cuantitativo.
- ❑ Rendimiento cualitativo.
- ❑ Obtención de metas.
- ❑ Utilidades.
- ❑ Eficiencia del costo.

La medida más generalizada es que el rendimiento del empleado determine la paga. En otras ocasiones dan incentivos como bonos a los empleados que alcanzan las metas establecidas; las metas pueden darse también en base a las utilidades. Independientemente del incentivo utilizado, el objetivo es asociar una proporción del salario del trabajador con cierta medida del desempeño del empleado o de la organización.

Algunos sistemas de incentivos no solo consideran factores relacionados con el rendimiento de la producción, como es el caso del sistema de evaluación diaria, la cual considera otros factores tales como la puntualidad, la disciplina, el esfuerzo, la dedicación y el volumen de trabajo entre otros, lo que permite que el empleado obtenga una prima adicional diariamente, la que se basa en la proporción del exceso de resultados diarios según la comparación de resultados esperados.

El fin que todo incentivo persigue es la integración de los intereses tanto de la empresa como de los individuos y grupos de individuos que forman parte de una organización.

### 3.3 PERCEPCIÓN INDIVIDUAL DE LAS RECOMPENSAS.

Los empleados deben percibir la relación entre el incentivo y el rendimiento necesario para ganarlo. Es probable que esto ocurra si hay parámetros objetivos para medir la aportación individual, así como también los hay para medir una motivación efectiva y el compromiso del empleado a alcanzar cierto nivel de producción.

Se requiere de la confianza y el rendimiento mutuo entre los empleados y los supervisores lo cual se consigue únicamente por medio de una comunicación. No se debe permitir nunca que los pagos de incentivos pierdan su relación directa al rendimiento. Para hacer más palpables los incentivos, se recomienda que los pagos de estos se separen del sueldo normal.

### 3.4 TEORIAS SOBRE EL PAPEL DEL DINERO

Una de las hipótesis sostenidas con más frecuencia es que el dinero actúa como reforzador condicionado general porque repetidamente se sitúa a la par de los reforzadores primarios. Skinner ha dicho que este reforzador general debe ser extremadamente efectivo porque en general existe cierta privación para la que es adecuado. Desafortunadamente, carecemos de pruebas sólidas acerca de lo efectivo que este reforzador sobre el comportamiento, y las que existen se han basado casi por completo en estudios sobre animales.

Algunos teóricos (por ejemplo, Brown, 1916; Dollard y Miller, 1950) se han referido a los estudios de premios simbólicos de Wolfe (1936) y Cowles(1937) como ejemplos de cómo adquiere valor el dinero. En estos estudios, las fichas de póker, que al

principio eran neutrales, aparentemente adquirieron un valor de refuerzo porque se podían cambiar por diferentes alimentos.

Sin embargo, la analogía entre las fichas de póker y el empleo industrial del dinero en forma de salarios es incompleta, puesto que surgió el valor de refuerzo de las fichas de póker por su asociación con el fin de privación en una sola área, mientras que la teoría de papel reforzaste del dinero originaría la hipótesis de que se le valúa por completo aparte e independientemente de cualquier estado de privación determinado. Podría ser evidente que las pruebas que sostienen que el dinero es un reforzador condicionado general son, cuando mucho, limitadas y no concluyentes.

#### 3.4.1 EL DINERO COMO INCENTIVO CONDICIONADO.

De acuerdo con esta hipótesis, cuando se aúnan en forma repetida el dinero y los incentivos primarios, se establece una función recientemente descubierta (Dollard y Miller, 1950). Por ejemplo, en el estudio de Wolfe (1936), cuando a un chimpancé se le mostraba una ficha de póker fuera de su alcance ésta servía como incentivo que lo motivaba a jalarla. El hecho de que los chimpancés se rehusaron a trabajar se les proporcionaba cierta cantidad de fichas sugirió que el acto de recibir las fichas reducía la motivación. Supuestamente, el dinero podría convertirse en un incentivo condicionado general, esto es, uniéndolo a muchos tipos diferentes de incentivos.

#### 3.4.2 EL DINERO COMO ALIVIO DE ANSIEDAD.

Brown (1953, 1961) utilizó también el concepto de pulsión en un refuerzo para explicar cómo el dinero afecta el comportamiento. Sugirió que uno aprende a sentir ansiedad ante la presencia de una variedad de sugerencias que representan la carencia de



dinero. Supuestamente, la ansiedad relacionada con la falta de dinero se adquiere en la infancia a través de un proceso de condicionamiento de alto orden.

La primera etapa consiste en relacionar un dolor con avisos o señales de alarma suministrados por adultos; por ejemplo, antes de que un niño realmente toque una estufa caliente, un adulto que se encuentre cerca puede hacer gestos de alarma y advertirle “¡cuidado te vas a quemar!”.

Estas sugerencias eventualmente producen ansiedad sin el estímulo incondicionado. En la segunda etapa, los avisos productores de ansiedad van condicionados a una amplia variedad de sugerencias que indican falta de dinero. Después de este aprendizaje, el niño siente ansiedad al escuchar frases como “ eso cuesta demasiado dinero” o “ no podemos comprarlo”. La presencia real del dinero hace sugerir que desaparece la ansiedad. Este concepto de ansiedad como un agente motivador aprendido para la búsqueda de dinero no contradice de manera alguna la posible acción del dinero, de acuerdo con las dos hipótesis previas; el dinero como reductor de ansiedad podría operar juntamente con estas hipótesis como una ayuda general para su explicación.

### 3.4.3 EL DINERO COMO FACTOR DE HIGIENE

Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) postularon que el dinero es un factor llamado “de higiene” que sirve como insatisfactor potencial si no se tiene en cantidades adecuadas, pero no como satisfactor potencial o motivador positivo. En consecuencia, los aumentos de salario sólo pueden eliminar los impedimentos hacia la satisfacción del trabajo, pero no generan realmente satisfacción.

De acuerdo con esto, el principal valor del dinero está en la eliminación de privación económica y de sentimientos de injusticia; por tanto su papel en la higiene es evitar molestias o insatisfacción (“enfermedad”), pero no es un promotor de motivación.

(“Salud”) Estas conclusiones se derivaron originalmente del análisis de anécdotas relativas a sucesos desagradables o muy desagradables del trabajo experimentados por 200 ingenieros y contadores.

#### 3.4.4 EL DINERO COMO INSTRUMENTO PARA LOGRAR LOS RESULTADOS DESEADOS.

El modelo de motivación de Vroom (1964) tiene ciertas implicaciones para entender la forma en que el dinero afecta el comportamiento. De acuerdo con la interpretación de Vroom, el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental percibida para obtener otros resultados deseados. El concepto de valencia se refiere simplemente a las orientaciones afectivas hacia determinados resultados y no tiene implicaciones directas en las consecuencias del comportamiento; sin embargo, la “fuerza” que impulsa a una persona a actuar ha sido postulada como el producto de la valencia de un resultado y la esperanza de la persona de que ciertos actos conducirán al logro de la meta. Así por ejemplo, si una persona considera el dinero como fundamental para obtener seguridad y si se desea seguridad, entonces el dinero adquiere una valencia positiva.

De acuerdo con Gellerman (1936), el dinero en sí no tiene significado intrínseco y adquiere gran cantidad de poder de motivación sólo cuando simboliza metas intangibles. El dinero actúa como símbolo en diferentes formas para distintas personas y para la misma persona en diversas ocasiones. Gellerman llegó a la conclusión de que el dinero puede interpretarse como un recurso de proyección – la reacción del hombre ante el dinero “resume su biografía hasta la fecha: su prístino ambiente económico, su entrenamiento, los varios motivos no financieros que haya adquirido y su actual posición económica”.

#### 3.5 CONSECUENCIA DE LA COMPENSACION EN EL COMPORTAMIENTO.

El principal problema en la investigación de las compensaciones en la industria surge al tratar de determinar exactamente los efectos de las recompensas del dinero sobre la motivación de varios comportamientos.

La investigación gira alrededor de dos grupos principales: los estudios relacionados con el trabajo y con el contenido del trabajo y los estudios relativos a las características personales: preferencias, percepciones, opiniones y otras respuestas dadas por el trabajador.

La primera de éstas, las variables de trabajo o de la tarea, incluyen primordialmente las políticas y sistemas que constituyen el “paquete de compensaciones” de determinado trabajo. Las variables personales o del sujeto influyen no sólo en la forma en que el trabajador responde ante estas políticas y sistemas en determinada situación, sino que también varían como una función de estas variables de trabajo o de la tarea. Por tanto, es necesario prestar mucha atención a la interacción entre variables del trabajo y variables personales que con frecuencia se pasan por alto en las investigaciones y que tienen gran significación en las interpretaciones de los resultados de dichos estudios de investigación.

### 3.5.1 POLITICAS DE COMPENSACION.

Suponemos que la forma en que se administra la compensación financiera puede tener gran significado en el comportamiento en el trabajo. El programa particular de pagos, el grado de secreto que rodea a la cantidad que uno recibe como pago, la forma en que se determina el nivel de salario o paga y la historia personal de ingresos, tiene un gran efecto sobre la forma en que el empleado responde ante cierta cantidad de dinero.

Se cree que el pago de incentivos tiene por objeto principalmente “incrementar o conservar cierta actividad ya iniciada o... alentar una nueva forma de actividad...”

### 3.6 TEORIA DE LA EQUIDAD DEL TRABAJO.

La teoría de equidad del trabajo sostiene que el individuo se empeña en disminuir la diferencia que existe entre sus esfuerzos y la compensación global que reciba. Cuando juzga insuficiente la compensación recibida, el individuo puede procurar que ésta sea mayor, o bien puede disminuir la intensidad de sus esfuerzos. Las investigaciones efectuadas para comprobar esta teoría apoyan la tesis de que las personas tienden a reducir la inequidad provocada por las compensaciones insuficientes.

## **CAPITULO IV METODOLOGÍA UTILIZADA.**

### 4.1 METODOLOGIA.

#### 4.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Cuál es la relación que existe entre la Propina, la Motivación y el Desempeño Laboral de los meseros del restaurante *Chazz Pedregal*, durante el periodo del 15 de Diciembre de 1998 al 15 de Enero de 1999?.

#### 4.1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

- ❑ Establecer la relación entre la Propina y el desempeño laboral.
- ❑ Determinar si la propina ejerce una influencia positiva o negativa en cuanto a la motivación de los meseros.
- ❑ Determinar si es necesario la existencia de las propinas para que se pueda realizar un buen servicio, es decir, un desempeño laboral de calidad.
- ❑ Analizar cuáles son los factores que determinan si se otorga o no una propina.
- ❑ Establecer si la propina opera funcionalmente como un satisfactor, un incentivo o bien una compensación.

#### 4.1.3 **HIPÓTESIS 1.**

**H<sub>1</sub>** : El Servicio (Desempeño Laboral) influye de manera importante en la “otorgación” de una propina para los meseros del restaurante *Chazz Pedregal*.

**H<sub>0</sub>** : El Servicio (Desempeño Laboral) no influye de manera importante en la otorgación de una propina para los meseros del restaurante *Chazz Pedregal*.

#### 4.1.4 **HIPÓTESIS 2.**

**H<sub>2</sub>**: La propina tiene influencia en la motivación de los meseros del restaurante Chazz Pedregal.

**H<sub>0</sub>** : La propina no tiene influencia en la motivación de los meseros del restaurante Chazz Pedregal.

#### 4.1.5 **ESCENARIO**

El presente trabajo se realizará en una empresa de comida, en el restaurante Chazz Pedregal ubicado en Periférico Sur # 4365, Colonia Jardines de la Montaña, México Distrito Federal.

#### 4.1.6 **SUJETOS**

La Plantilla de meseros que fluctúa entre veinte y dieciocho, que son las personas a las cuales los clientes les proporcionan la propina.

#### 4.1.7 DEFINICION DE LAS VARIABLES.

##### 4.1.7.1 PARA LA HIPÓTESIS 1.

*Variables Dependientes:*

- Motivación.
- Propinas.

*Variable Independiente:*

- Desempeño Laboral.

#### 4.1.7.2 PARA LA HIPÓTESIS 2.

*Variable Dependiente:*

- Motivación.

*Variable Independiente:*

- Propina.

#### 4.1.8 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES.

**Motivación.-** La motivación consiste en el impulso y el deseo de una persona para emprender cierta acción.

La motivación es un término general que se aplica a todos los tipos de impulsos, deseos, necesidades, emociones y fuerzas similares. (Berelson y Steiner)

**Desempeño Laboral.-** La realización de las tareas o el cumplimiento de las metas.

**Propina.** Dinero dado por un cliente a título de suplemento de salario, que constituye una recompensa.

#### 4.1.9 DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.

**Motivación.-** Se medirá por medio de un cuestionario que se aplicará de forma directa a la muestra (meseros) en donde el investigador anotará las respuestas, y a través de la

observación del investigador en la reacción ó actitud que toman al recibir o no recibir la Propina.

**Desempeño Laboral.-** Se medirá por medio de un instrumento de evaluación del desempeño ya existente en la organización, así como del cuestionario que se aplicará a los meseros.

**Propinas.-** Se realizará un cuestionario, que permita sacar un promedio general de cuanto perciben de propinas en general los meseros.

## 4.2 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.

El instrumento de medición utilizado en esta investigación, fue un cuestionario que consta de treinta ítems, así como algunos datos socioeconómicos de los meseros (Ver Anexo 1). Estos ítems están basados en las políticas que tiene la organización (ver Anexo 2) con los empleados con respecto de las propinas, el grado de motivación que produce en los meseros al recibir o no una propina y de que manera influye esta en su desempeño cotidiano.

También se realizó una observación del comportamiento de los meseros, al recibir o no su propina, así como entrevistas personales con algunos meseros que tienen mayor experiencia en el puesto.

Con lo anterior, se conocerán las actitudes de los meseros con respecto a la eficacia del sistema implantado por el restaurante, en cuanto al manejo de las propinas. Así como, si en verdad las propinas son un incentivo para motivar a los meseros y que estos tengan un desempeño más satisfactorio para la organización.



## **CAPITULO V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

### ***5.1 Análisis e Interpretación de Resultados***

El análisis que a continuación se presenta acerca de las variables de interés de la investigación, que son *“la Propina, la Motivación y el Desempeño Laboral”*. Está basado en los datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados a los meseros del restaurante Chazz, así como de la información obtenida de las entrevistas personales y observaciones realizadas durante el periodo de investigación.

Cabe señalar, que estos datos son de acuerdo a la percepción que cada uno de los meseros tiene acerca de la realización de su trabajo. Cuidando que está no les afecte con la relación obrero patronal que guardan. De tal manera, que la investigación se realizó con autorización previa del gerente de la unidad, cuidando el anonimato de los entrevistados.

#### **5.1.1 DATOS SOCIOECONÓMICOS.**

En primera instancia, se obtuvieron datos socioeconómicos de los meseros, los cuáles permiten conocer entre otras cosas: sexo, edad, horario, antigüedad, estado civil y el grado de escolaridad. Esto con la finalidad de establecer el perfil del tipo de trabajador que labora en esta empresa. Los resultados fueron los siguientes:

- La mayoría de las personas que laboran como meseros son hombres y tan sólo el 10% son mujeres. Esto debido a lo pesado del trabajo así como a las políticas de la empresa.

- ❑ La edad de los trabajadores fluctúa entre los 19 años a los 41 años, siendo el promedio general de 25 años. Con lo que la empresa pretende dar un imagen joven a su plantilla de meseros.
- ❑ La mayoría de los meseros son casados.
- ❑ En cuanto al horario de trabajo la gran parte labora medio tiempo, es decir, cuatro horas. Tres meseros trabajan 6 horas y tan sólo dos trabajan tiempo completo.
- ❑ La mayoría lleva más de seis meses laborando en el restaurante. Con lo que están familiarizados con el sistema de pago de la empresa.
- ❑ En lo referente a la preparación educativa, un 60% término al menos la preparatoria mientras que los restantes tienen estudios de secundaria terminada o carrera técnica.
- ❑ El promedio de mesas que atiende un mesero de medio turno es de 5 a 7 mesas.

### 5.1.2 PROPINAS

La mayoría de los entrevistados coincide en que las Propinas son un incentivo para su trabajo, aunque dicho incentivo no consideran que sea proporcionado por parte de la empresa. Y más aún que la recompensa es otorgada por el comensal.

Por otra parte se encontró que la mayor parte del salario, lo constituye el ingreso de las propinas con cerca de un 80 % del salario del mesero. De tal manera que la empresa sólo otorga el 20 % del salario más la atención médica.

El análisis de los reactivos que mencionaban el pago como parte del salario así como el manejo interior de la propinas, nos brindan resultados desconcertantes ya que no existe una tendencia a favor o en contra del sistema de pago que tiene la empresa.

Finalmente la mayoría espera recibir una buena propina como aliciente para su trabajo, así como para aumentar su productividad.

### 5.1.3 MOTIVACIÓN

Por medio de los resultados obtenidos tenemos lo siguiente:

Los entrevistados opinaron en su mayoría, que las propinas si son una recompensa a su trabajo, así como un aliciente que los motiva a seguir adelante con su desempeño. De tal forma que la obtención de una buena propina, si los impulsa a mejorar su desempeño.

También se encontró, de manera contundente que las propinas proporcionan a los meseros una gran satisfacción personal a su esfuerzo durante su trabajo. Por otra parte, la mayoría considera que el tener una actitud positiva durante su servicio<sup>12</sup> es de vital importancia para poder esperar una buena propina por parte de los comensales.

Aunque si bien la mayoría de los entrevistados esta de acuerdo en que la otorgación de una propina, estimula la satisfacción personal y los motiva de manera positiva. Ahora bien, el hecho de que no reciban propina en algunas mesas no los desmotiva, es decir, la esperanza de obtener en las subsecuentes mesas propina los anima a seguir esforzándose para obtener los resultados deseados.

### 5.1.4 DESEMPEÑO LABORAL.

Considerando los ítems del cuestionario aplicado en lo referente al desempeño laboral, se obtuvo la siguiente información:

En la empresa cuentan con un sistema de evaluación del desempeño, que se conoce como shoper (ver anexo 2), donde se estandariza la atención hacia el cliente entre otras cuestiones. Al respecto, los entrevistados opinaron que estos lineamientos son suficientes para evaluar su desempeño, aunque la mayoría coincide en que el realizar puntos extras en el servicio, hacen la diferencia para que el comensal les otorgue una buena propina.

Los entrevistados están de acuerdo, que la propina se otorga al brindar un buen desempeño laboral. La excelencia en el servicio, constituye la diferencia en que los comensales dejen más del 10% de propina que es el estándar del restaurante. Por otra parte, el 35 % está de acuerdo que un desempeño deficiente lleva consigo una muerte segura<sup>10</sup>. El otro 25% no está de acuerdo y el restante 50% permanece neutral.

El 50% de los entrevistados, esta de acuerdo que la propina es una evaluación del desempeño de los meseros 50% aunque el 35% no está de acuerdo y el restante permanece neutral. La parte que no está de acuerdo, opina que dicha evaluación también tiene que ver con otras cuestiones culturales, así como el buen funcionamiento del personal que labora en la elaboración de los productos (cocina).

La mayoría de los entrevistados considera, que la esperanza de la obtención de una buena propina, se produce cuando se otorga un buen servicio, en caso contrario se espera de manera evidente que está no se otorgue. El personal opinó con respecto de la forma de remuneración que, si el pago cambia a uno fijo pero mejor remunerado, el rendimiento no aumentaría.

## **5.5 CONCLUSIONES**

Se ha podido comprobar con los datos de la presente investigación que definitivamente existe evidencia para decir, que el Servicio influye en la otorgación de propinas de los meseros que laboran en los restaurantes. Del tal forma, que la obtención de una propina depende del buen servicio que se le brinde al comensal. Considerando que un desempeño efectivo incrementa la obtención de mejores ganancias para los meseros.

La propina se recibe, como un modificador de la conducta, que se retroalimenta constantemente a los meseros con la relación desempeño-ganancia resultados deseados o bien esperados.

También se puede considerar a las propinas, como otra alternativa de evaluación muy particular del desempeño, realizándolo los clientes de manera directa con su juicio y apreciación, independientemente de las políticas de la compañía. Considerando que la propina no solamente se proporciona por el servicio del mesero ya que interviene un factor muy importante que es el de la calidad de los alimentos.

El personal más que estar de acuerdo con el sistema de estos restaurantes tiene que adaptarse y conseguir la manera más óptima de maximizar su rendimiento dentro de la organización tanto para su beneficio propio como para el de la organización.

La información recabada en la presente investigación nos brinda las bases para asegurar que, la Propina tiene una gran influencia en la motivación de los meseros, al sentirse satisfechos con su trabajo e impulsados a tener una mejor productividad en su desempeño para obtener mayores ganancias.

La propina como una gratificación o recompensa, no sólo es considerada en su aspecto monetario, es decir, el agradecimiento o reconocimiento de forma verbal por parte de los clientes estimula de manera positiva a los meseros.

Los meseros se encuentran satisfechos con su servicio, si al final de este, se les proporciona una propina por ser esta la justa retribución que se merecen a su esfuerzo y dedicación durante su trabajo.

Considerando el programa de pago de los restaurantes, que se basan primordialmente en las propinas, tiene una gran importancia sobre la forma en que el empleado responde al estímulo de la cantidad de dinero, que le proporcionan los comensales. Esto debido que constituye la mayor parte de su salario. Es por ello, que los meseros responden de una manera significativa a la cantidad de dinero, que le proporcionan los comensales.

Estas gratificaciones recibidas por los meseros son diferentes a todo lo visto en fábricas o empresas de manufactura. Ya que en las empresas los diferentes tipos de incentivos económicos, son proporcionados por la misma empresa pero en los restaurantes es otorgado por el cliente de manera directa.

Con el presente trabajo de investigación se comprobó, que la expectativa o la esperanza de obtener una propina en las mesas, es el mayor estímulo que impulsa el comportamiento de un eficiente desempeño durante su servicio. En caso de no otorgarse propina, existe la posibilidad de recuperarse en las subsecuentes mesas animándolos a seguir esforzándose para obtener los resultados deseados. De tal manera que, la expectativa que ellos tienen de obtener su meta, al finalizar el día es lo que los mantiene con una buena actitud y un desempeño eficiente.

Con lo anterior se proporcionar una visión general de lo que actualmente sucede en los restaurantes de nuestro país. Comprobando que las Propinas tienen una gran relación e influencia en su satisfacción personal motivándolos a mejorar su desempeño laboral y a su vez mejorar su productividad

## BIBLIOGRAFÍA

1.- *Abraham Maslow.*

**“Motivation and Personality”.**

New York: Harper & Row, 1954.

2.- *Idalberto Chiavenato*

**“Introducción a la Teoría general de la Administración”.**

Editorial Mc Graw Hill; México 1990, página 146.

3.- *Victor H. Vroom.*

**“Motivación y Alta Dirección”.**

Editorial Trillas; México 1992, página 97.

4.- *James A.F. Stoner / Charles Wankel.*

**“Administración”.**

Editorial Prentice Hall; México 1991, página 390.

5.- *Hernández / Sverdlik / Chruden / Sherman.*

**“Administración de Personal, Organización, Contratación y Renumeración del Trabajo”.**

Página 146.

6.- *William Werther / Davis Keith.*

**“Administración de Personal y Recursos Humanos”.**

Página 240.

7.- *Gibson Ivanesevich Donnelli.*

**“Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso”.**

Editorial Interamericana; México 1987, página 393.

8.- *Baytos Lawrence.*

**“Employee Participation in Compensation Planning”.**

1973; página 359.

9.- *Petersen Elmore / Pluuman Grosvenor.*

**“Organización y Dirección de Empresas”.**

Editorial Iberoamericana; México, página 511.



## BIBLIOGRAFÍA

□ *Harold Kootz / Cyril O'Donelli.*

**“Curso de Administración Moderna”.**

Editorial Mc Graw Hill; México 1979.

□ *Arias Galicia, F.*

**“Administración de Recursos Humanos”.**

Editorial Trillas; México 1996.

□ *Roberto Hernández Sampieri / Carlos Fernández Collado / Pilar Baptista Lucio.*

**“Metodología de la Investigación”.**

Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana; México 1992.

## ANEXO (1).

### Datos Personales.

SEXO: M ( ) F ( ) AÑO DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_  
ESTADO CIVIL ACTUAL:  
CASADO (A): ( ) SOLTERO (A): ( ) UNIÓN LIBRE: ( )  
HORARIO DE TRABAJO \_\_\_\_\_  
ANTIGUEDAD LABORAL EN CHAZZ: \_\_\_\_\_  
ESTUDIOS:  
PRIMARIA ( ) SECUNDARIA ( ) PREPARATORIA ( )  
UNIVERSIDAD ( )

**INSTRUCCIONES:** Selecciona la mejor respuesta para cada pregunta, de entre las cinco opciones. Elige sólo una opción. Contesta todas las preguntas basándote en tu experiencia laboral.

1. ¿ Consideras que con los puntos extras en tu servicio como, ayudar a sentarse, cambiar de cenicero, levantar muertos etc., hacen la diferencia para que el cliente te deje una buena propina?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

2. ¿ Crees que las propinas son una recompensa por parte de Chazz ?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

3. ¿ Consideras que las propinas son un aliciente para tú trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

4. Aproximadamente cuantas mesas atiendes en promedio en tu horario de trabajo

1 a 3	3 a 5	5 a 7	7 a 9	10 o más
( )	( )	( )	( )	( )

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CAJÓN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

5. ¿ Cuándo una mesa te deja el 10%, de su consumo es debido a tu servicio y eso te hace sentir satisfecho?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

6. Después de que una mesa te mata, atiendes a las demás con una mejor actitud.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

7. ¿ Consideras que los catorce puntos del comensal misterioso, son suficientes para medir el desempeño eficiente del mesero?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

8. ¿ Cuándo tienes una mesa en la cual el consumo es de más de 350 pesos te motiva ha esmerarte en tu servicio, debido a que puedes obtener una buena propina?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

9. ¿ Consideras que las propinas influyen en tu trabajo de una forma positiva cuando los clientes te dejan, una buena propina?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

10. ¿ Cuándo una mesa te deja más del 10% crees que es debido a tu excelente servicio, es decir, tu servicio es rápido y eficiente?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**11. ¿Crees que es justo que una parte proporcional de lo que vendes tengas que pagarlo con las propinas, que obtienes para que de esta manera se les reparta a los compañeros de cocina y piso?**

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**12. ¿Cuando no se te otorgan propinas, pese a que tú crees haber dado buen servicio te hace bajar las ganas de trabajar?**

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**13. ¿ Cuándo una mesa te mata piensas que es debido a tu deficiente servicio, es decir, fuiste muy lento en llevar las cosas o bien se te olvidó algo?**

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**14. Es necesario modificar el salario por uno más remunerado pero fijo.**

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**15. Cuando una mesa te mata tratas de cambiar tu actitud para que en la siguiente no te maten.**

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**16. Cuando un cliente de deja propina o bien no te deja, estás de acuerdo que es una evaluación de tu desempeño.**

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**17. Consideras que la principal fuente de ingresos en este trabajo es la propina.**

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**18. Cuando realizas un gran esfuerzo para atender a una mesa y esta te mata no responde de te enfadas y a la siguiente mesa ya no la atiendes con ganas.**

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**19. Cuando tú otorgas un buen servicio esperas de manera evidente una buena propina.**

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**20. Si la empresa decidiera cambiar el modo de pago y se te aumentará el sueldo y no trabajarás por las propinas, darías un mejor rendimiento.**

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**21. Consideras que es importante tener una actitud positiva y de servicial durante todo tu Servicio para esperar una buena recompensa.**

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**22. Cuando una mesa valora tu esfuerzo dándote una buena propina te hace sentir satisfecho con tu trabajo.**

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**23. Estas de acuerdo que la mejor manera de recompensar tu trabajo es el recibir una buena propina.**

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**24.-**Cuando notas que los comensales que vas a atender son gente de muchos recursos y clase alta los atiendes con un trato especial.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**25.** Consideras que la meta para todo mesero es que se le proporcione una propina puesto que es el resultado de un buen servicio.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**26.** Cuando llegan unos clientes a la mesa y se nota que no traen consigo mucho dinero los atiendes de mala gana.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**27.** Si un comensal te agradece de manera cordial y amable tú atención, es decir, el servicio que le prestaste te das por satisfecho y te hace sentir bien.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**28.** Cuando en la cocina por x o y circunstancias andan camotes por consiguiente, tarda mucho el pedido. ¿consideras que tú desempeño se ve afectado y por tanto el hecho de obtener una propina a se reduce de manera significativa?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**29.** Estas de acuerdo que el principal incentivo de tu trabajo son las propinas.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**30.** Cuando en una mesa los comensales son muy exigentes y tú te esmeras para que todo salga bien, es decir, realizas un gran esfuerzo durante el servicio y sin embargo no te dejan propina, te quita la motivación para poder seguir atendiendo mesas con entusiasmo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
( )	( )	( )	( )	( )

**ANEXO (2)*****EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL RESTAURANTE CHAZZ(COMENSAL MISTERIOSO).***

Verificación del desempeño mínimo requerido por la empresa, Comensal Misterioso el cual contiene 14 puntos a verificar que serían los siguientes:

- ✓ Saludar amablemente y presentarse con su nombre.
- ✓ Ofrecer bebidas mientras el cliente elige su orden (ofreciendo los nuevos cócteles).
- ✓ Recomendar los nuevos Corte Americanos, así como los Vinos.
- ✓ Levantar la orden estableciendo contacto visual con el cliente.
- ✓ Ofrecer bebidas y alimentos adicionales.
- ✓ Entregar la orden en tiempos establecidos.
- ✓ Invitar al comensal a pasar a la barra de ensaladas.
- ✓ Estar al pendiente de los requerimientos del Comensal.
- ✓ Ofrecer Postre y Café indicando que hay descafeinado.
- ✓ Entregar la cuenta con el importe correcto en un tiempo razonable.
- ✓ Indicar que el pago es en la caja.
- ✓ Agradecer la Visita e invitar a regresar con una sonrisa.
- ✓ Tener la presentación correcta (mandil, gáfete, caballo, etc.)
- ✓ Mostrar agrado por servir y tener calidez durante el servicio.