



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANALISIS DE INCENTIVOS NO FINANCIEROS COMO HERRAMIENTA
PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS
RESTAURANTES DE GUAYAQUIL**

Artículo Académico previo a la obtención del
Título de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR: David Francisco Paguay Cepeda

TUTOR: Liliana Elizabeth Aguirre González

Guayaquil - Ecuador

2023

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, **David Francisco Paguay Cepeda** con documento de identificación N°
0953670247 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro
la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de
manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 01 de septiembre del año 2023

Atentamente,



David Francisco Paguay Cepeda
C.I. 0953670247

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, **David Francisco Paguay Cepeda** con documento de identificación No. **0953670247**, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del Artículo académico: **"Análisis de incentivos no financieros como herramienta para aumentar la productividad laboral en los restaurantes de Guayaquil"**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciado en Administración de Empresas**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 01 de septiembre del año 2023

Atentamente,



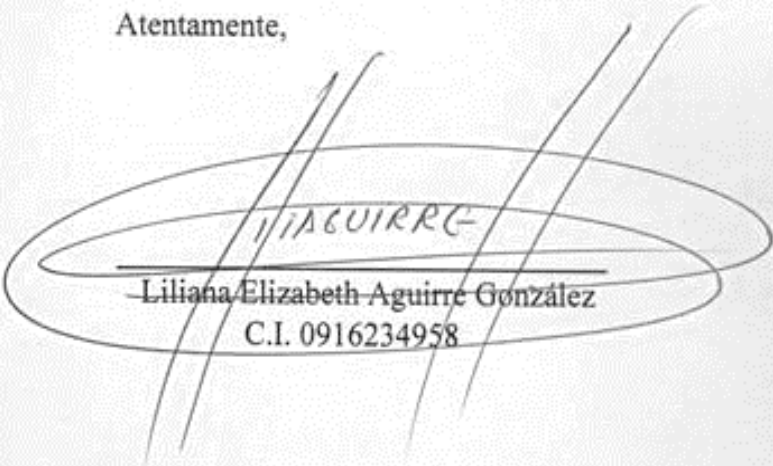
David Francisco Paguay Cepeda
C.I. 0953670247

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Liliana Elizabeth Aguirre González** con documento de identificación N° **0916234958**, docente de la Universidad **Politécnica Salesiana**, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **ANÁLISIS DE INCENTIVOS NO FINANCIEROS COMO HERRAMIENTA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS RESTAURANTES DE GUAYAQUIL**, realizado por **David Francisco Paguay Cepeda** con documento de identificación N° **0953670247**, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción **Artículo académico** que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 01 de septiembre del año 2023

Atentamente,



~~Liliana Elizabeth Aguirre González~~
C.I. 0916234958

Análisis de incentivos no financieros como herramienta para aumentar la productividad laboral en los restaurantes de Guayaquil.

Analysis of non-financial incentives as a tool to increase labor productivity in restaurants in Guayaquil.

David Francisco Paguay Cepeda. *Estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador) dpaguayc@est.ups.edu.ec*

Liliana Elizabeth Aguirre González. *Docente de la Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador) laguirre@ups.edu.ec*

Resumen

La importancia de contar con un personal motivado en la organización repercute en el desempeño laboral, por lo que, el buscar diferentes alternativas de reconocimiento y motivación por su labor, incide en la obtención de metas y objetivos, teniendo un impacto significativo en las actividades del colaborador. El objetivo principal de esta investigación es analizar los incentivos no financieros como herramienta para aumentar la productividad laboral en los restaurantes de Guayaquil. Para ello, se realizó un estudio descriptivo con un enfoque mixto, mediante la aplicación de encuestas dirigida a los empleados de los diferentes restaurantes, también se elaboró entrevistas conformados por un cuestionario de preguntas abiertas dirigida a los administradores de restaurantes, donde se pudo conocer los diferentes problemas de no tener un personal incentivado, y cuáles son las principales causas de que los empleados no desempeñen de mejor manera su trabajo además saber que incentivos perciben y cuáles les gustaría recibir, también se dio a conocer las mejoras y ventajas que podrían generar el implementar esta herramienta al personal, no solo a ellos sino también al restaurante.

Abstract

The importance of having motivated personnel in the organization has an impact on job performance, therefore, seeking different alternatives for recognition and motivation for their work affects the achievement of goals and objectives, having a significant impact on the activities of the organization. collaborator. The main objective of this research is to analyze non-financial incentives as a tool to increase labor productivity in restaurants in Guayaquil. To this end, a descriptive study was carried out with a mixed approach, through the application of surveys directed at the employees of the different restaurants. Interviews were also carried out consisting of a questionnaire of open questions aimed at restaurant managers, where it was possible to know the different problems of not having a personal incentive, and what are the main causes of employees not performing their work better, in addition to knowing what incentives they receive and which ones they would like to receive, the improvements and advantages that could be generated by the Implement this tool to the staff, not only to them but also to the restaurant.

Palabras clave

Satisfacción laboral, incentivos no financieros, cultura organizacional, reconocimiento, ambiente laboral, productividad, buen desempeño, restaurantes.

Keywords

Job satisfaction, non-financial incentives, organizational culture, recognition, work environment, productivity, good performance, restaurants.

Introducción

El crecimiento y desarrollo de las empresas, a menudo implica la contratación de más empleados para gestionar la mayor demanda y las nuevas oportunidades de negocio. En el caso de los restaurantes, son cada vez más los establecimientos que abren sus puertas, pero detrás de esto están los empleados.

En cualquier tipo de negocio los empleados son un pilar básico y la clave del éxito en la organización (García, G., 2021). Forman parte fundamental en el crecimiento del negocio, cuyo bienestar y felicidad son componentes para lograr un equipo productivo y eficiente, ya que cuando los empleados se sienten valorados, motivados y contentos en su lugar de trabajo, tienden a mostrar un mayor compromiso, creatividad y disposición para colaborar.

Sin embargo, los restaurantes se enfrentan a varios desafíos, uno de esos es el bajo rendimiento de los empleados, sobre todo en aquellas empresas que dejan de lado el desempeño y comportamiento del personal, ya que se localizan en un grado de satisfacción, donde consideran que el poseer un gran número de trabajadores les significa éxito; pero en realidad, la cantidad no garantiza calidad ni mucho menos productividad.

En la industria de restaurantes y servicios de alimentos, contar con un personal motivado y comprometido es esencial para brindar una experiencia positiva al cliente y garantizar que los empleados sean eficientes en todas sus actividades, por tanto, es importante brindar incentivos adicionales, ya sean financieros o no financieros, para motivarlos a trabajar de manera eficaz, comprometida y productiva en sus funciones laborales.

Anteriormente no se le daba tanta importancia a las emociones y comportamiento del empleado, pero todo cambió cuando apareció la pandemia del COVID-19, la cual provocó un impacto significativo en la forma en que las organizaciones y las empresas perciben y abordan las emociones de sus empleados. Existieron muchos negocios, como los restaurantes que cerraron sus puertas, donde tuvieron una rotación de personal, debido a que estos tenían problemas emocionales que afectaron grandemente su desempeño en todo lo que hacían. (Rodríguez.et al., 2022)

Para Anthony C. Klotz (2021), un profesor de la Universidad de Texas A&M, al fenómeno desarrollado en Estados Unidos a partir del cual empleados de diferentes industrias y profesiones renunciaron a sus empleos de forma masiva, lo atribuyó con el término de Gran Renuncia, miles de trabajadores renunciaron a sus puestos de trabajo, por varios motivos, entre estos el agotamiento, acoplamiento, ambiente laboral, mala remuneración, poco incentivo en el personal, entre otras.

La motivación y las emociones están estrechamente vinculadas. Las vías de relación son tanto directas como indirectas. En primer lugar, hay una relación directa con la motivación, dado que al lograr un objetivo se experimenta un estado emocional placentero, mientras que la persona siente ira o frustración cuando no consigue la recompensa que esperaba (Medrano.et al., 2020).

Cultura organizacional

Para Jaime Puente (2022) la cultura organizacional es un elemento esencial para el buen funcionamiento de toda organización y que es la forma de ser de la empresa. Además, la cultura organizacional ha tenido un impacto en la implementación de un sistema interno de garantía de calidad (Amtu.et al., 2021)

Es de gran valor fomentar una buena cultura organizacional ya que se considera como un factor clave para lograr una mayor lealtad y compromiso por parte de los trabajadores, y es que cuando la cultura está centrada no solo en lograr metas u objetivos, sino también en el desarrollo profesional de los trabajadores, estos se sienten motivados y de alguna u otra manera ellos se sienten identificados con la organización y orgullosos de pertenecer a ella.

Satisfacción laboral

La satisfacción es alcanzar o cumplir ese deseo de cierta necesidad, muchas personas se sienten satisfechas luego de lograr algo o alcanzar una meta.

Dentro del entorno laboral, los empleados trazan metas que los ayuden alcanzar una satisfacción personal, cada empleado es diferente, cada uno busca llegar a un grado de conformidad, mientras que unos aspiran un cargo alto, otros aspiran a un aumento de sueldo.

Una de las personas más influyentes en el ámbito empresarial, el psicólogo Frederick Herzberg, profundizó acerca de las situaciones del empleado dentro de las empresas, una de esas es la satisfacción. Donde logró identificar dos tipos de factores:

- **Factores de satisfacción:** los cuales se encuentran relacionados con factores de motivación, y a su vez, estos se encuentran estrechamente relacionados con el logro de objetivos y el reconocimiento en el trabajo.
- **Factores de insatisfacción:** son esos factores que de alguna u otra manera genera un disgusto en el trabajo como un entorno estresante, compañeros de trabajo indiferentes, estas y otros factores pueden provocar problemas de insatisfacción laboral, ese sentimiento de no encajar.

Gómez, J. (2022) afirma que el triunfo de una empresa se debe a dos variables, las cuales son la satisfacción laboral y cultura organizacional, ya que si estas dos son bien ejecutadas se convierte en una ventaja competitiva frente a otros negocios.

La motivación

Según Lahmann. J. (2020) la motivación tiene un impacto importante en la vida de las personas, es un estado intangible, un estado de ánimo tan evanescente o impreciso como lo es la melancolía o el optimismo.

Es importante que estas personas (empleados) estén motivadas con voluntad y capacidad de servir (Martí, F, 2021).

La motivación laboral es una de las vertientes indispensable en toda empresa, es decir, que debe ser aplicada y que ninguna empresa debe carecer de esta. Se considera como un cambio cualitativo a la hora de realizar las diferentes actividades donde ayuda a mantener un ambiente laboral agradable.

Para asegurar un balance dentro de la organización, lo primero que se debe hacer es preguntar a los empleados que tipo de soporte necesitan para centrar su atención en sus tareas profesionales y gestionar su vida personal. Sin este balance, no existe satisfacción en la vida profesional, lo que afecta el rendimiento (Casanova,2021).

Los empleados pueden sentir desinterés y aburrimiento hacia las actividades que deben desempeñar provocando que los trabajadores sientan descontentos y una sensación de insatisfacción laboral, que podría derivar en un mal clima laboral (Escudero, 2023).

La desmotivación

La desmotivación se da en un estado en el cual una persona experimenta una falta de interés, energía o entusiasmo hacia las actividades o metas que antes le resultaban significativas. Según la teoría de la autodeterminación de Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985), la desmotivación puede surgir cuando las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación no se satisfacen adecuadamente.

Según Adkins (2023), la desmotivación es la principal causa que lleva a los millennials a abandonar sus puestos de trabajo y son la generación que está expuesta a la rotación laboral.

Las personas le han dado una gran importancia a su estado emocional, no solo de percibir dinero a cambio de trabajo, sino que también la percepción de sentirse bien en su lugar de labores, y podemos notar que puede existir una gran rotación de personal si no se efectúan acciones que motive al colaborador, y, es en este instante, en el que el empleado busca en otro lado, lo que en su lugar de trabajo no encuentra.

Incentivos

Según Cortés Díaz, J. M. (2018) considera que los incentivos junto con la disciplina son dos técnicas utilizadas para influir en las actividades de aprendizaje o para aumentar la motivación. Considerando que los incentivos en los colaboradores de una organización repercuten directamente en la productividad organizacional, la motivación al personal tiene un gran impacto dentro de la organización, ayudando a obtener un buen rendimiento en el personal que al aplicarlos arroja buenos resultados.

La implementación de incentivos tiene gran impacto positivo si se lo aplica, pero en caso de que ciertas empresas carezcan de incentivos en sus trabajadores, esta será negativa, provocando diversos problemas como el bajo rendimiento y deficiencia en los trabajadores, afectando directamente el mejoramiento y la productividad de la organización. El trabajador al notar esta falta disminuye su rendimiento, evita el trabajo o, por último, y lo más probable es que deje la organización buscando otro lugar donde pueda recibir los beneficios que no recibió.

Tipos de incentivos

Existen dos maneras de incentivar al personal, a través de incentivos financieros y los no financieros.

Los incentivos financieros se consideran como estímulos económicos que las empresas brindan a sus empleados para premiar su buen desempeño o reconoce los objetivos y metas alcanzadas, estos incentivos pueden variar dependiendo del entorno laboral y el tipo de empresa. Entre los financieros tenemos bonos, comisiones, participación en las ganancias, incentivos salariales (horas extras), aumento de sueldo, jubilación y beneficios complementarios. Por otra parte, los incentivos no financieros, tiene una similitud con el financiero en cuanto al objetivo de su implementación, pero la diferencia radica en que es cualitativo, en la que no se bonifica al trabajador. Se pueden considerar la flexibilidad horaria, elección de vacaciones o días libres, el reconocimiento, un buen ambiente laboral, día de integración, entre otros.

Para (Laporta, 2021) los considera como salarios emocionales donde al trabajador se lo retribuye en satisfacer las necesidades personales y profesionales y no de manera económica.

Además, los incentivos no financieros pueden tener costos asociados para una empresa, ya sea en términos de tiempo, recursos o esfuerzo necesario para implementarlo y otorgarles a los empleados. Sin embargo, su impacto positivo en la moral, la motivación y la retención de empleados a menudo supera estos costos, lo que puede hacer que valga la pena invertir en ellos. Los incentivos no financieros ayudarán a hacer que el equipo se sienta a gusto en el trabajo (Arenal,2022).

Reconocimiento

Según la teoría de la motivación humana de Maslow, A. H. (1943), el reconocimiento es una necesidad psicológica básica que contribuye a la satisfacción y al desarrollo personal.

Es importante reconocer que la actividad laboral no es sólo para producir y generar ganancias en la empresa sino también identificar componentes inherentes en los seres humanos, como las emociones, las psicológicas, salud, autorrealización y objetivos personales (Gil Vera. *et al.*,2019).

Un acto normal del ser humano, en este caso para los empleados que más allá del sueldo que reciben por su trabajo, es buscar algún tipo de reconocimiento, en donde noten que su trabajo y esfuerzo son fundamentales para la obtención de objetivos dentro del área y la empresa en donde labora. Además, el reconocimiento en el trabajo se considera un aspecto importante para la prevención del estrés en el lugar de trabajo, la empresa puede mostrar su agradecimiento a una buena labor, al reconocer y valorizar la contribución positiva de sus trabajadores.

Después de ofrecer una crítica a una persona, a continuación, se da una sugerencia sobre lo que podría hacer al respecto, pero cuando se elogia al empleado, suelen ser menos específicos (Kinley, N., & Ben-Hur, S.,2019). Esto quiere decir que una de las mejores formas para que el trabajador se sienta motivado es darle a conocer en qué se destacó.

Materiales y método

Encuesta

Uno de los instrumentos utilizados en la investigación y método cuantitativo elegido es la encuesta, esta técnica de investigación ayudó en la recolección de datos e información, que facilitó comprender las diferentes opiniones y fuentes de motivación de los empleados de restaurantes.

Para obtener la información necesaria se realizó un cuestionario compuesto por 12 preguntas abiertas. Este instrumento fue validado por un experto.

Los colaboradores que participaron en este estudio pertenecen a diferentes restaurantes de Guayaquil, los que otorgaron los permisos respectivos para que sus respuestas sean utilizadas en la presente investigación.

Entrevista

Otra técnica implementada para realizar este estudio fue la entrevista, se aplicó un cuestionario compuesto de siete preguntas abiertas, dicho cuestionario fue validado por un experto temático.

La entrevista fue realizada a cinco administradores de restaurantes de la ciudad de Guayaquil, los cuales fueron escogidos aleatoriamente y mostraron disposición

brindando sus opiniones. A continuación, se detallan los datos de las personas y empresas entrevistada:

N.	Nombre y Apellido	Nombre del restaurante	Razón Social
1	Roberto Torres	Nación Parrilla	Genus S.A.
2	Sonia Bravo	Las Peñas	Las Peñas Hotel
3	Maria Fernanda Freire	El Patio	Oro Verde Hoteles
4	Johan Tomalá	El Ancla	Ibis Styles
5	Luis Segovia	KFC	Delosi S.A.

Población y Muestra

Población

En la población se encuentra el grupo de personas, objetos o elementos que comparten características comunes esto para ser estudiados.

En este caso se accedió a reportes estadísticos del INEC (Instituto Nacional de Estadística y censo) para saber la cantidad de restaurantes que hay en la ciudad de Guayaquil y el número de personas que trabajan en restaurantes o actividades relacionadas a la venta de comida preparada.

Los últimos reportes que arroja el INEC dan a conocer que el número de restaurantes en la ciudad de Guayaquil en el año 2022 fue de 6.353 dentro de esta cantidad de restaurantes se sabe que el total de empleados es de 21.665.

Muestra

Sabiendo que la muestra es una parte o subconjunto de la población, se tomó en cuenta a un grupo pequeño pero representativo para realizar la investigación, en este caso para saber cuál es la muestra se aplicó la siguiente fórmula con los siguientes datos:

- Número de población (N): 21.665
- Nivel de confianza (z): 95%
- Margen de error aceptable(e): 5%
- Probabilidad (p): 50%

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{21665 * (0.5)^2 * 1.96^2}{(21665 - 1) * 0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2}$$

$$n = 377.48 \approx 378$$

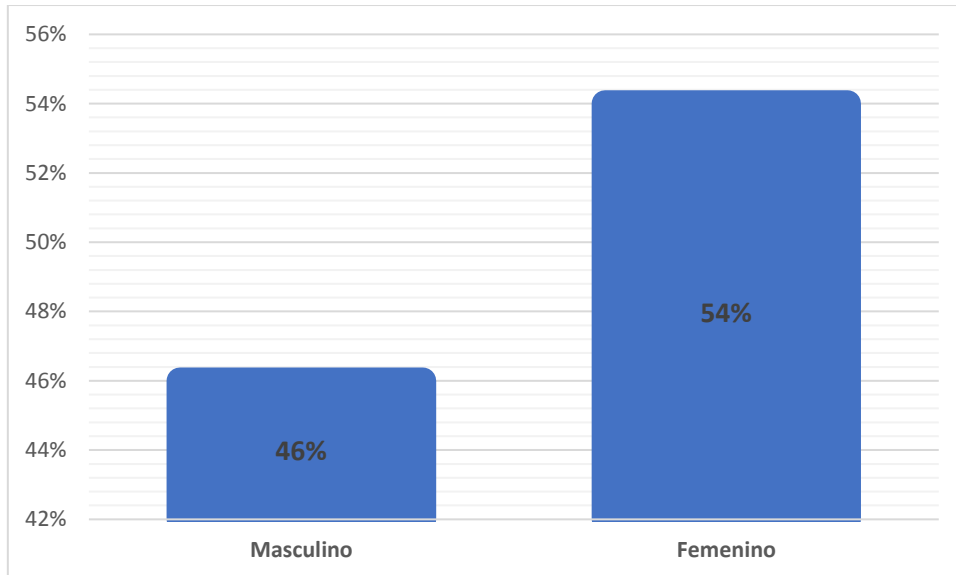
Una vez remplazado los valores se da a conocer que el tamaño de muestra es de 378, la cual es cantidad de personas a encuestar.

Resultados

Análisis de encuestas

Figura 1

Sexo

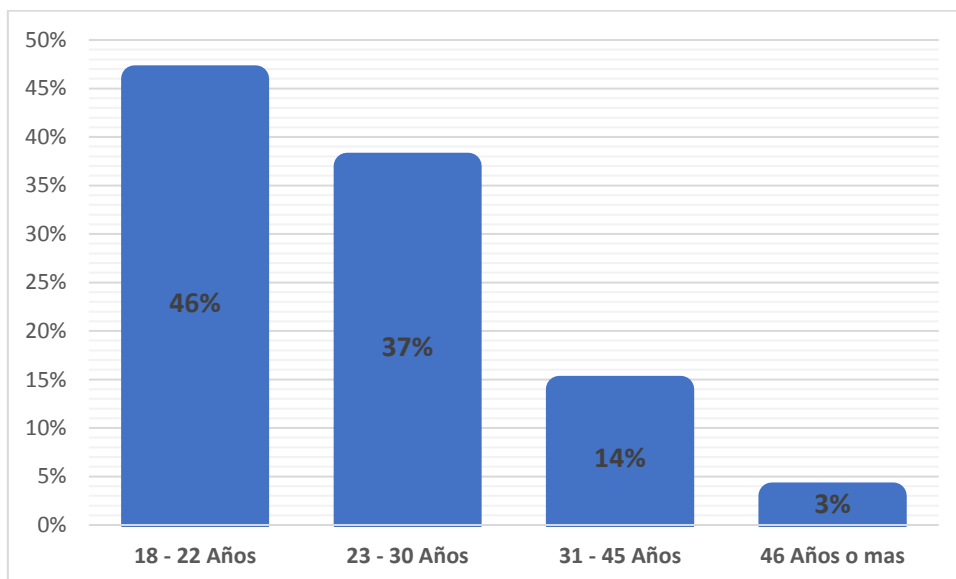


Fuente: Elaborado por el autor

Se puede distinguir como el sexo femenino abarca más de la mitad de encuestados con un 54% mientras que el sexo masculino tuvo una participación del 46%.

Figura 2

¿Cuántos años tiene?

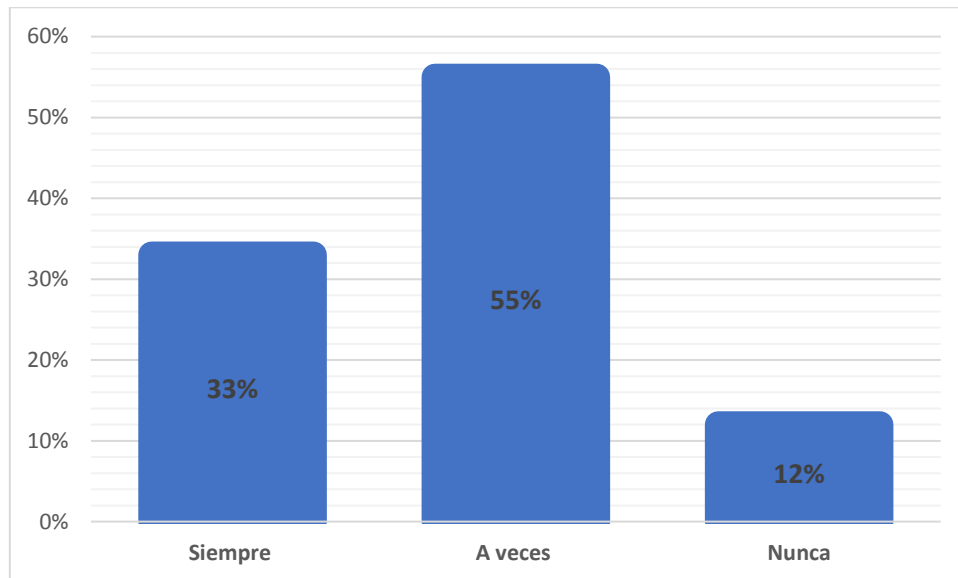


Fuente: Elaborado por el autor

En cuanto a la edad, vemos que el 46% de los encuestados pertenecen a una edad entre 18 a 22 años, jóvenes que se encuentran en el mundo laboral seguido del 37% quienes representan a aquellos que tienen de 23 a 30 años, el 14% a personas de entre 31 a 45 años y por último a personas de 46 años o más con el 3%.

Figura 3

¿Se siente motivado de ir todos los días a la empresa?

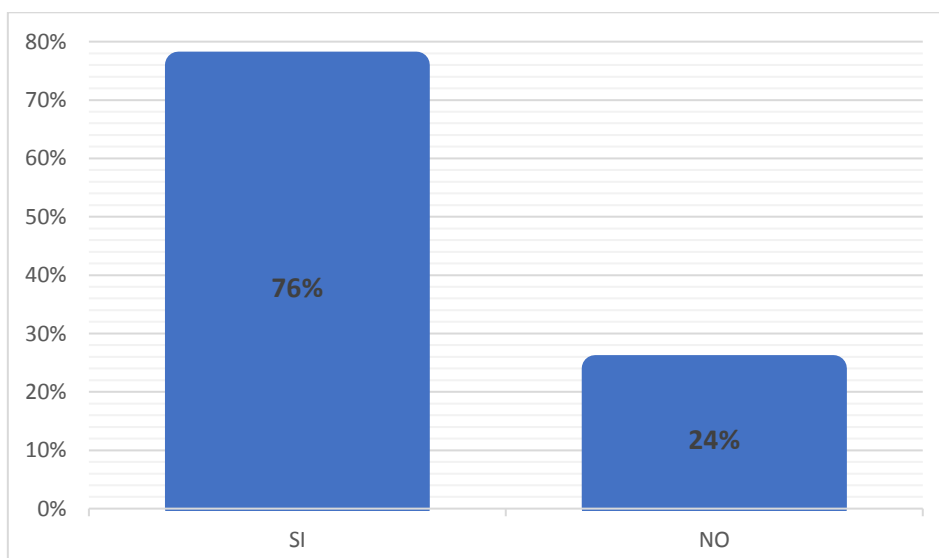


Fuente: Elaborado por el autor

En esta pregunta se puede observar que el 55% un poco más de la mitad, manifestó que a veces se sienten motivados, seguido de Siempre con el 33% y por último la opción Nunca con el 12%.

Figura 4

Conoce usted, ¿Qué es un incentivo no financiero?

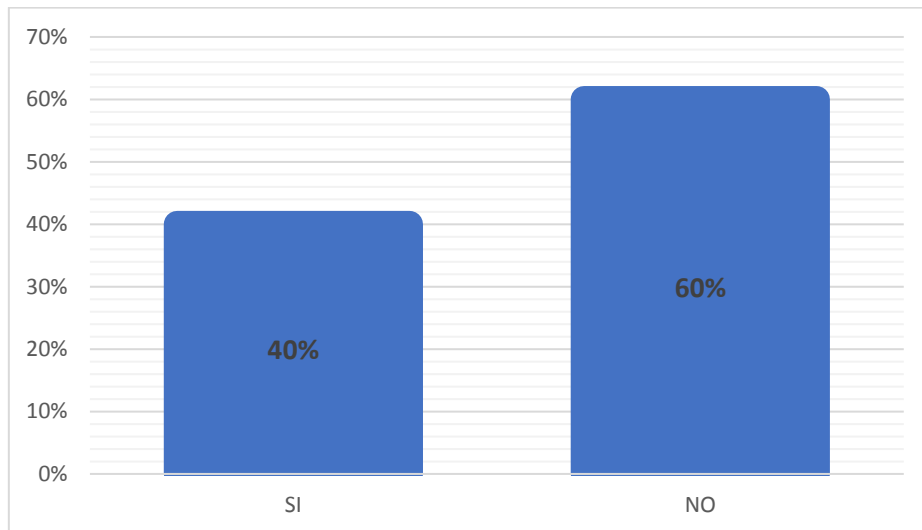


Fuente: Elaborado por el autor

Se puede notar que una gran cantidad de empleados tienen conocimiento de los incentivos no financieros, pero por otro lado se tiene que el 24% desconoce que es un incentivo financiero.

Figura 5

¿Percibe algún tipo de incentivo cuando demuestra un gran desempeño en el trabajo?

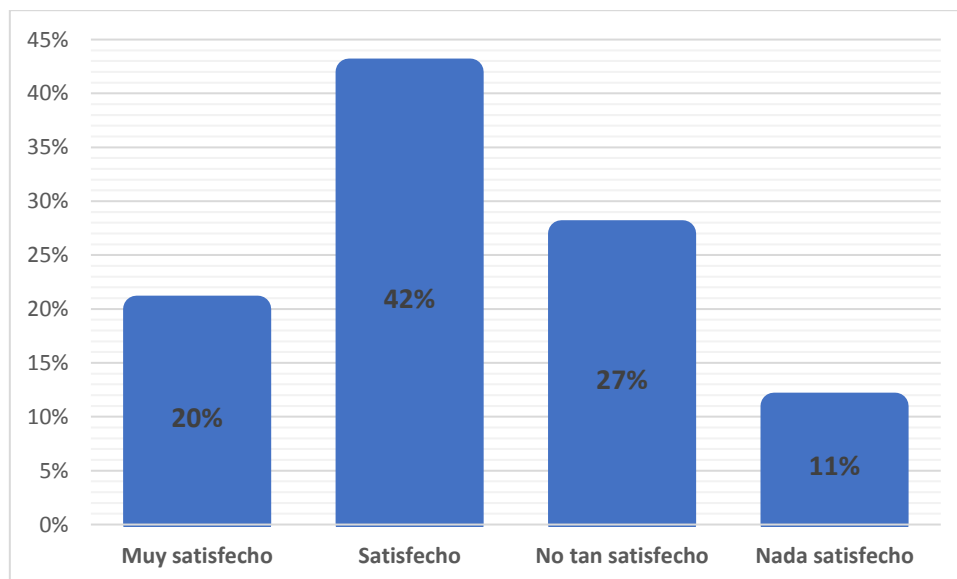


Fuente: Elaborado por el autor

Se puede evidenciar que el 60% de los encuestados manifiestan no recibir algún incentivo por su esfuerzo y trabajo mientras que el 40% si recibe.

Figura 6

En general, ¿Qué tan satisfecho está usted con su posición en la empresa que labora?

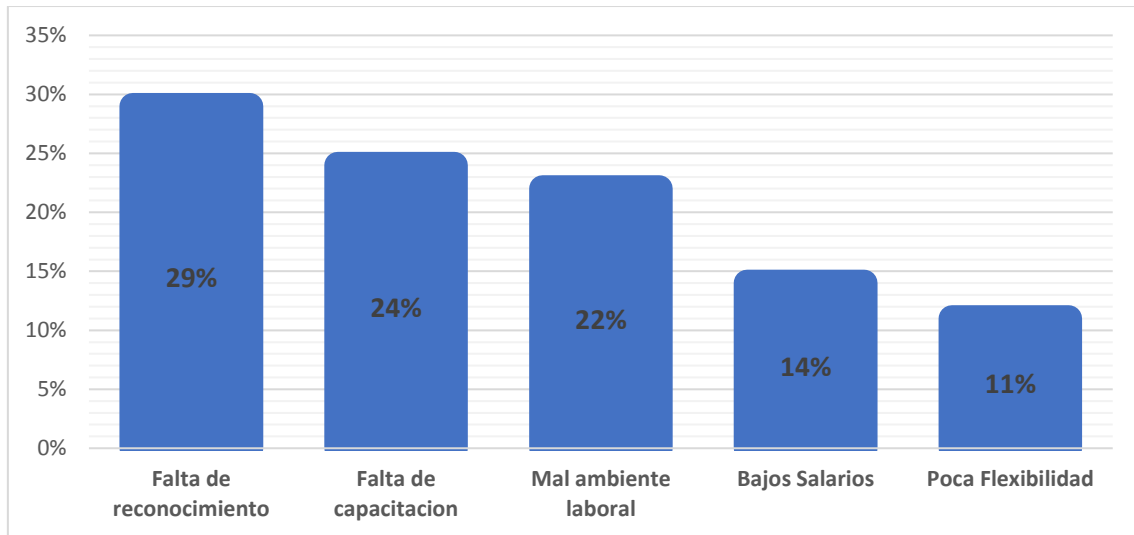


Fuente: Elaborado por el autor

Se tiene que el 42% de los encuestados dicen estar satisfechos con su posición en la empresa, esto quiere decir que se encuentran estables y conformes. El 27% de los encuestados manifiesta que no está tan satisfechos con su posición en la empresa.

Figura 7

Si existen razones por las cuales no puede implicarse totalmente en su trabajo, ¿Cuáles serían?

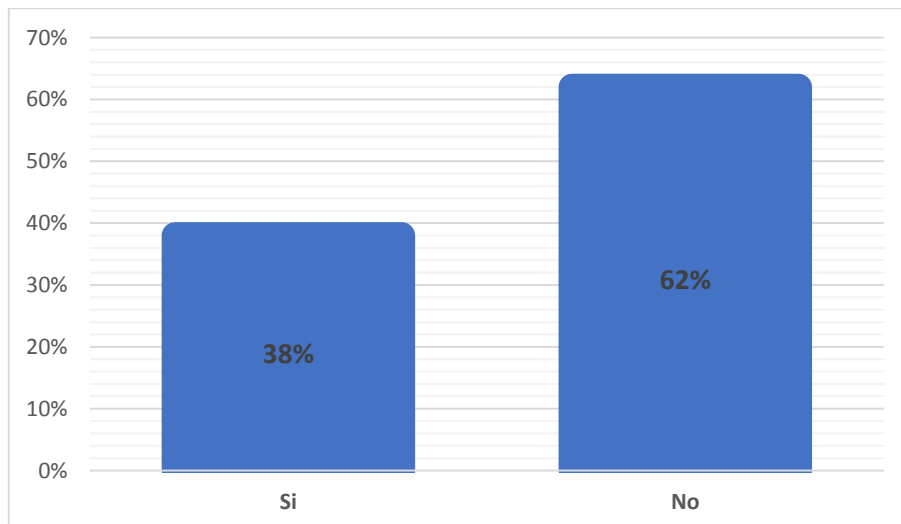


Fuente: Elaborado por el autor

De los trabajadores encuestados manifestaron que el 29% muestran que existe una falta de reconocimiento, el 24% la falta de capacitación, el 22% que existe un mal ambiente laboral, el 14% bajos salarios y el 11% a la poca flexibilidad.

Figura 8

¿Piensa que es lo suficientemente valorado por el trabajo que hace?

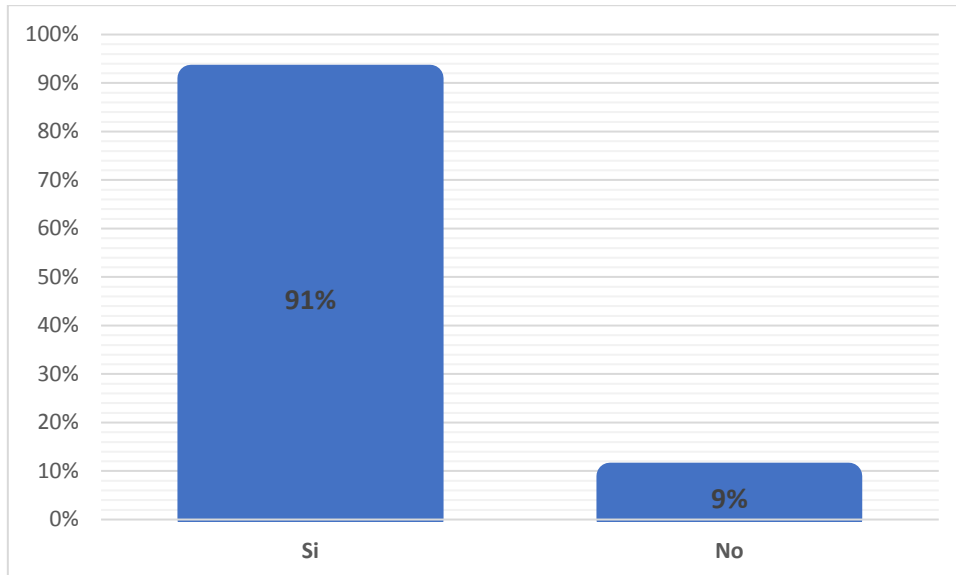


Fuente: Elaborado por el autor

El 62%, mas de la mitad de los encuestados, mostraron no sentirse valorado por su trabajo seguido del 38% que manifestaron sentirse valorados.

Figura 9

¿Está usted de acuerdo que es importante reconocer su trabajo dentro de la empresa?

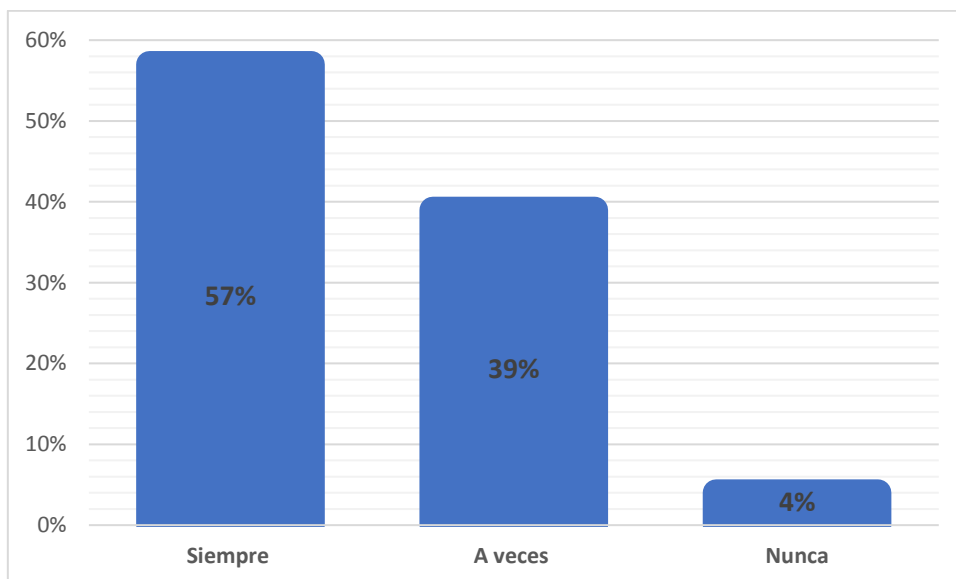


Fuente: Elaborado por el autor

EL 91% de los encuestados manifiesta que es importante que se reconozca su trabajo dentro de la empresa mientras que con el 9% expresaron que no.

Figura 10

¿Influye su grado de motivación en tu desempeño laboral?

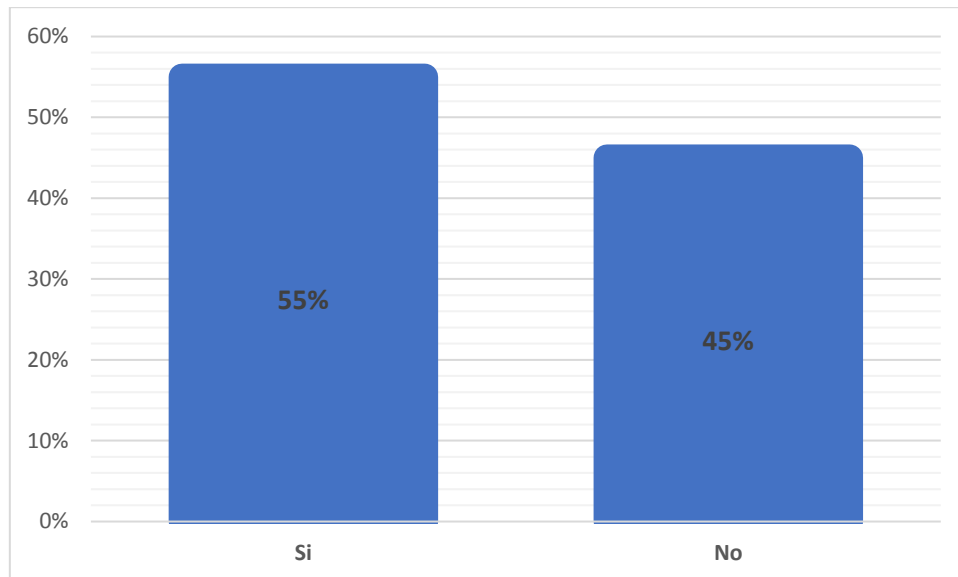


Fuente: Elaborado por el autor

El 57% de los empleados afirma que la motivación si influye en su desempeño, el 39% manifiestan que A veces influyen en su desempeño y el 4% dicen no que influye.

Figura11

En su lugar de trabajo ¿Tiene la oportunidad de crecimiento laboral?

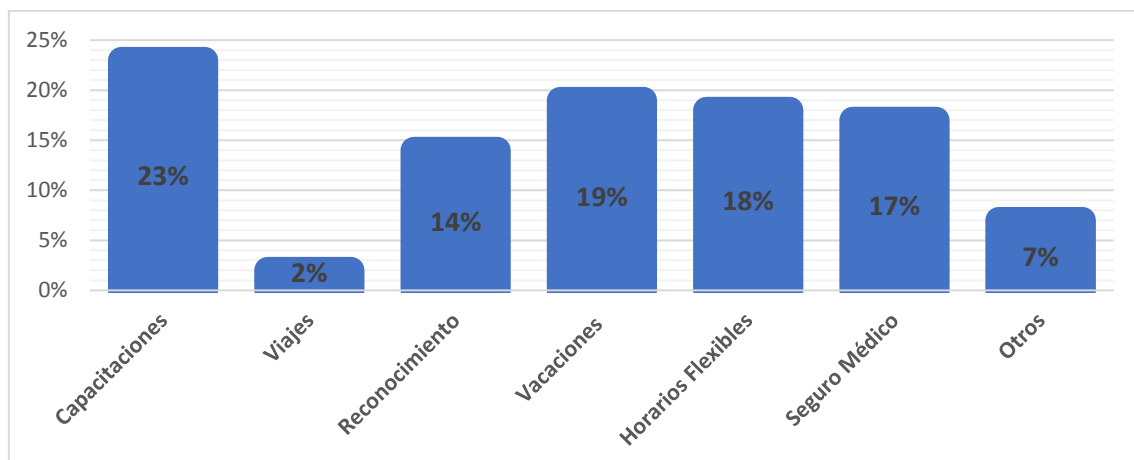


Fuente: Elaborado por el autor

El 45% manifiesta no ver una oportunidad de crecimiento o lograr llegar a un cargo superior mientras que el 55% ven posibilidades de crecer dentro de la empresa.

Figura 12

De los siguientes incentivos no financieros, ¿Cuál es de estos percibe?



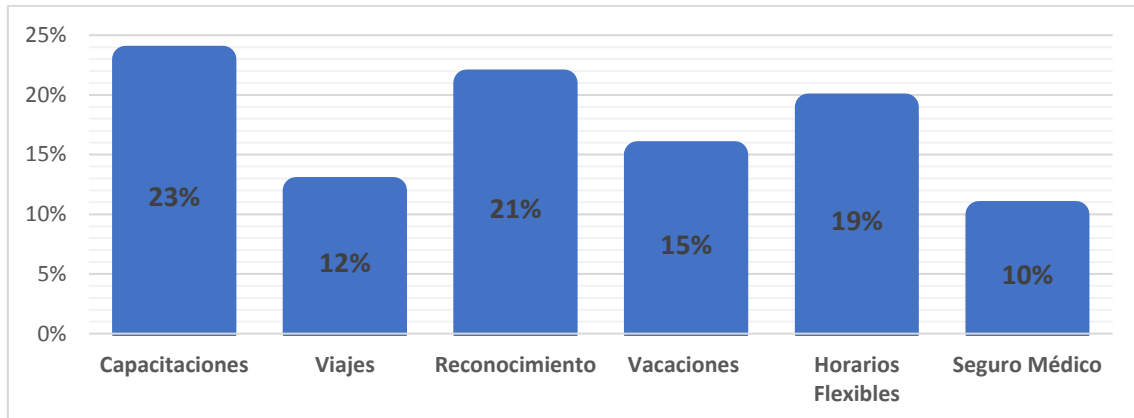
Fuente: Elaborado por el autor

Uno de los incentivos no financiero que los empleados normalmente afirman percibir son las capacitaciones que representa el 23% de los encuestados seguido de las

vacaciones con el 19%, los horarios flexibles con el 18%, el seguro médico con el 17%, con el 14% el reconocimiento, entre los de menor porcentaje se encuentran la opción Otros con el 7% y viajes con el 2%.

Figura 13

De los siguientes incentivos no financieros, ¿Cuál de estos le gustaría percibir?

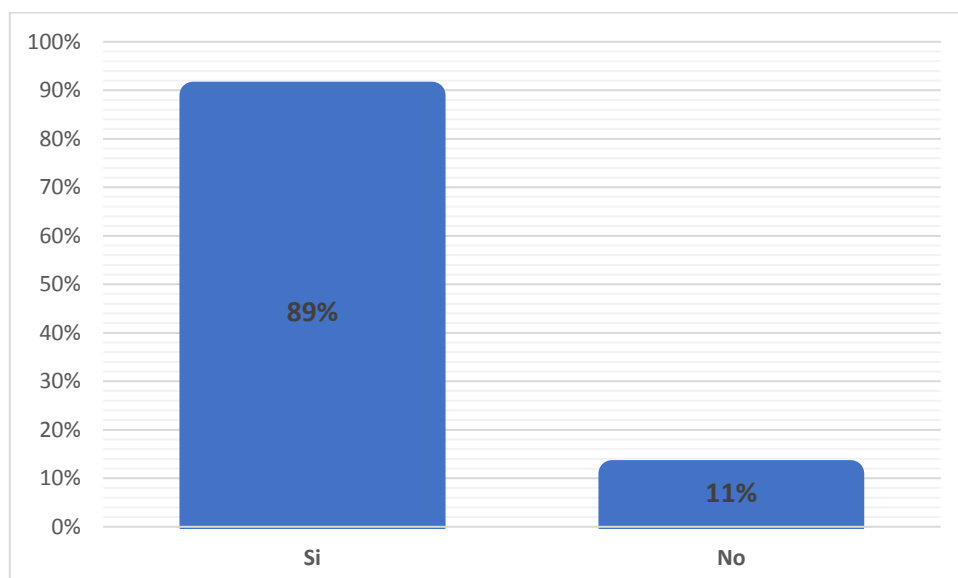


Fuente: Elaborado por el autor

En la siguiente pregunta se puede conocer que incentivos les gustaría percibir a los empleados, donde las capacitaciones tienen el 23% resalta sobre los demás, seguido del reconocimiento con el 21%, al 19% les gustaría horarios flexibles, el 15% las vacaciones, 12% los viajes y por último el 10% desean un seguro médico.

Figura 14

Si le ofrecen un puesto de trabajo en donde le aseguran que recibirá reconocimiento e incentivos no financieros ¿lo aceptaría?



Fuente: Elaborado por el autor

El 89% ha manifestado que si se les menciona o se les propone este beneficio aceptarían el puesto de trabajo mientras que 11% manifiestan que no.

Análisis de las entrevistas

A continuación, se presenta el análisis obtenido de la entrevista realizada a los administradores de los restaurantes:

PREGUNTA 1 ¿De qué manera usted incentiva a su personal?

Los administradores manifestaron que siempre buscan de alguna u otra manera incentivar a su personal, en este caso todos los restaurantes establecen una meta en cuanto a ventas si se llega a cumplir cierta meta se premia al empleado, los incentivos que se les otorga varían. En los restaurantes de Nación Parrilla, Las Peñas, Oro Verde y Caracol Azul se les otorga días libres donde el empleado escoge al azar el día que desea, también se les entrega descuentos y cenas gratis. En KFC, es algo similar en cuanto a los días libre agregando a que ellos otorgan cupones de combos para todo un mes, además que se da a conocer al empleado del mes ubicando su foto en una ubicación dentro del restaurante donde pueda ser apreciado por los clientes y demás compañeros.

PREGUNTA 2 ¿Qué piensa sobre los incentivos no financieros?

En esta pregunta los administradores presentaron dos posturas, el primero, piensan que es importante implementar esta herramienta ya que de alguna u otra manera todos buscan ser reconocidos y que se debe premiar al empleado por su buen desempeño; los administradores de El Ancla, Oro Verde y Las Peñas consideran que los incentivos no financieros son beneficios pero que no siempre se debe otorgar debido a que existiría un desequilibrio en el rendimiento de ciertos empleados que no reciben ningún reconocimiento.

PREGUNTA 3 ¿Qué incentivos no financieros conoce?

Entre los mencionados y más recurrentes por los administradores están los viajes, horarios flexibles, cupones, cenas gratis, capacitaciones, charlas motivacionales, cursos de liderazgo y trabajo en equipo, integraciones y días libres. Todo esto con el fin de reconocer y premiar al empleado por su buen desempeño.

PREGUNTA 4 ¿Cuáles son los incentivos no financieros que el restaurante le otorga a su personal?

Los administradores comentaron algunos de los incentivos ya mencionados en la primera y tercera pregunta, pero dos restaurantes destacaron, en el caso de Oro Verde han llegado a otorgar viajes con todo incluido, también capacitaciones para meseros, bartenders entre otras, en cambio Nación Parrilla les otorga Gif cards que va desde los \$5 hasta los \$50 para que puedan ser consumidos dentro del restaurante y también realizan capacitaciones para los diferentes puestos y niveles jerárquicos ayudando a que adquieran conocimientos y destrezas para futuros puestos.

PREGUNTA 5 ¿Por qué cree usted que el incentivar al personal ayuda a tener una mayor productividad?

En esta ocasión todos los administradores fueron claros y compartieron la misma importancia, recalcando que a inicio de años o a inicio de mes se establecen objetivos

y que para alcanzarlos se debe ir de la mano de los empleados ya que estando satisfechos y motivados aumenta su compromiso en el trabajo, generando un ambiente de competencia saludable entre ellos, incluso si se incentiva al personal estos pueden alinearse a los objetivos de la empresa, generando un trabajo en equipo y que da como finalidad una mayor contribución en cuanto a la productividad en el lugar de trabajo.

PREGUNTA 6 ¿Cuál cree que serían las mejoras en el restaurant si se incentiva al personal?

En caso de los restaurantes Nación Parrilla y Oro Verde mencionaron que una de las mejoras puede ser en que los empleados demuestran un mayor compromiso y que parte de su motivación se vería reflejada en la buena atención al cliente, estas mejoras también fueron mencionadas por los demás administradores.

Por otro lado, se tiene que KFC y El Ancla, aseguran que una de las mejoras que podría percibir los restaurantes es que ayuda a que haya una menor rotación de empleados, esto con la implementación de los incentivos generando que ellos se sienten comprometidos con la empresa y por consiguiente no busquen mejores oportunidades en otros lugares.

Finalmente, en el restaurante Las Peñas, mencionó que una de las mejoras es que reduciría la rotación de empleados, pero también manifestó que otra de las mejoras es que ayudaría a crear un buen ambiente laboral, provocando una mejora en la moral general y dinámica entre los empleados, haciendo así un ambiente más positivo y colaborativo.

PREGUNTA 7 ¿Cree usted que ofrecer incentivos no financieros al personal es una ventaja o desventaja para el restaurante? Y ¿Por qué?

Todos los administradores mencionaron que es una ventaja para el restaurante, ya que demuestra un impacto positivo en diversos aspectos del entorno laboral, la poca rotación de empleados, mayor compromiso y buen ambiente laboral, por consiguiente, esto lleva al éxito del restaurante.

Aunque los restaurantes El Ancla, Oro Verde y Las Peñas les parece una ventaja también perciben que puede ser una desventaja, puesto que se puede notar una desigualdad a la hora de entregar los incentivos o que los empleados estén netamente enfocados en las recompensas que podrían recibir en lugar de centralizarse en realizar su trabajo de manera eficiente.

Discusión

En los resultados obtenidos de esta investigación se puede evidenciar que la implementación de esta herramienta es de suma importancia para aquellos restaurantes que deseen aumentar la productividad laboral de sus empleados.

La investigación dio a conocer otros factores que afectan la productividad laboral, como es el indebido ambiente laboral y una deficiente cultura organizacional, donde se da a entender que los empleados deben sentirse parte de la empresa y cómodos en su lugar de trabajo.

El trabajo de (Uruchima, 2019) da a conocer que factores como la afiliación, estima y la autorrealización son los de mayor interés en los empleados, asegurando que se debe premiar por el cumplimiento de objetivos para así elevar su desempeño. En relación con

(Sánchez, 2020) busca que los trabajadores no se sientan desmotivados y deficientes mediante la aplicación de un plan de retención del personal. Se debe tomar en consideración el motivar a los trabajadores ya que si estos no perciben algún tipo de reconocimiento o incentivo pueden disminuir su desempeño afectando la productividad y en el peor de los casos originando una alta rotación de empleados.

Conclusiones

En la actualidad, las empresas tienen una alta rotación de empleados sumado a esto una baja productividad, resultó que muchas personas no se sienten satisfechas en su lugar de trabajo, ya que no solo esperan percibir un salario, sino que también buscan un incentivo que compense su esfuerzo. Uno de los puntos más interesantes fue conocer aquello que los empleados desean para mejorar su rendimiento y productividad, las encuestas mostraron que el 23% desean el reconocimiento, dando a entender que son reconocidos por su buen desempeño, las capacitaciones con el 22% manifestando el deseo de adquirir conocimiento y habilidades, seguido de los horarios flexibles con el 20%, entre los de menor porcentaje se encuentran vacaciones con el 15%, viajes con el 11% y seguro médico con el 9%.

El 62% de los encuestados manifiesta no ser valorados ni reconocidos por su buen desempeño, además quienes están dispuestos a buscar una nueva plaza de trabajo, para encontrar aquello que no perciben, son empleados jóvenes, así como lo demuestra los resultados de la encuesta, donde el 46% de los empleados encuestados pertenecen a una edad de entre 18 a 22 años que son quienes anhelan una estabilidad emocional y reconocimiento.

En una de las preguntas planteadas, el 45% de los consultados manifiesta no ver una oportunidad de crecimiento, esto puede afectar directamente al empleado, saber que no hay posibilidad de superarse como profesional o aspirar a un cargo mayor se considera una desmotivación.

La implementación de incentivos no financieros en empleados contribuye a generar una cultura organizacional sólida, es decir que, si la empresa tiene objetivos y metas claras, esto ayudaría a que los empleados puedan desenvolverse de manera efectiva incidiendo en una mejora de la calidad del trabajo y un mejor ambiente laboral para todos.

Se comprueba que al implementar incentivos no financieros en los colaboradores existe un valor agregado, la motivación del personal de los restaurantes, cuyos administradores buscan de una u otra manera incentivar a sus empleados, con la finalidad de generar una mayor productividad, excelente rendimiento, mucho más compromiso y empoderamiento por parte de los empleados.

La implementación de esta herramienta no solo beneficia a los empleados, también favorece a la empresa ya que esto se ve reflejado en como el cliente puede percibir la buena atención por parte del trabajador dando una mejor imagen y presentación del restaurante, que con el tiempo impacta en la sostenibilidad del negocio.

Si bien se mencionó en una de las entrevistas por parte de los administradores que otorgarles incentivos no financieros puede ser una ventaja para el restaurante también puede ser una desventaja, ya que los empleados estarían enfocados en trabajar en beneficio personal más no en provecho de la empresa. Para esto se recomienda es

necesario cuidar mucho cómo se va a implementar o entregar estos incentivos no financieros y evitar crear un ambiente que afecte el trabajo y rendimiento del equipo.

Recomendaciones

1. Según las respuestas proporcionadas por los empleados de los restaurantes, manifestaron que les gustaría recibir incentivos no financieros, pero se recomienda que exista una mejor comunicación y dar a conocer que al recibir estos incentivos es por su esfuerzo y buen desempeño, esto debido a que muchos de los empleados reciben ciertos incentivos, pero desconocen si es con base en su buen desenvolvimiento en el restaurante.
2. Es necesario reconocer la labor que efectúa el empleado y hacerle saber que es una pieza fundamental y un miembro importante dentro de la organización, ya que esto genera confianza, eleva su autoestima y contribuye para que brinde lo mejor de sí, produciendo un mayor compromiso del empleado con la empresa.
3. También se recomienda escuchar al empleado y saber que otro incentivo no financiero le gustaría recibir para así ofrecer una variedad de incentivos que sea de preferencia y pueda cubrir esa necesidad, tomando en cuenta que no todos tienen las mismas necesidades, ya que unos buscan crecer profesionalmente mediante cursos y capacitaciones, mientras otros buscan suplir otras situaciones personales.
4. Dar información clara de cómo y a quienes se van a otorgar beneficios e incentivos, y también cómo ser merecedores de incentivos no financieros, esto para evitar malentendidos y confusiones, además comunicar y lograr entender que estos incentivos no son otorgados por favoritismos o algo similar, sino que es con base en el compromiso y esfuerzo del empleado.
5. Para terminar, se recomienda hacer una retroalimentación que permita conocer el desempeño de cada área y de la misma manera por empleado, con la finalidad de revisar en qué están fallando y que de esta manera puedan lograr mejorar o corregir ciertas falencias, esto fortalece la transparencia y el aprendizaje continuo de los trabajadores.

Bibliografía

- Amtu, O., Souisa, S. L., Joseph, L. S., & Lumamuly, P. C. (2021). Contribution of Leadership, organizational commitment and organizational culture to improve the quality of higher education. *International Journal of Innovation, São Paulo*, 9(1), 131-157. <https://doi.org/10.5585/iji.v9i1.18582>
- Adkins, A. (2023). *Millennials: The job-hopping generation*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx>
- Arenal Laza, C. (2022). Gestión del equipo de trabajo del almacén. UF0926. Logroño, España. Editorial Tutor Formacion. https://www.google.com.ec/books/edition/_/Cp1vEAAAQBAJ?hl=es-419&kptab=overview&gbpv=1
- Casanova, M. B. (2021). *El poder de la diferencia: La diversidad como valor estratégico de la empresa*. Lid Editorial Empresarial S.L.. <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/upsal/reader.action?docID=6883311&query=satisfaccion+laboral>
- Cortés Díaz, J. M. (2018). TÉCNICAS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (11a ED.). España: EDITORIAL TÉBAR FLORES. https://www.google.com.ec/books/edition/T%C3%89CNICAS_DE_PREVENCI%C3%93N_DE_RIESGOS_LABO/pjoYI7cYVVUC?hl=es-419&gbpv=0
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media. <https://positivepsychology.com/self-determination-theory/>
- Escudero, M. (2023). ¿Qué es la desmotivación laboral?, Centro Manuel Escudero, 2023, 28 de marzo de 2023. Recuperado el 25 de agosto de <https://www.manuelescudero.com/desmotivacion-laboral-causas-soluciones/>
- Fernández García, R. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. ECU. <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/lc/bibliotecaups/titulos/62308>
- García, G. (2021). Los trabajadores como pilar fundamental de tu negocio, Cuba Emprende, 24 de junio de 2021. <https://proyectocubaemprende.org/blog/218>
- Gómez, J. S. H. (2020). *Satisfacción laboral y cultura organizacional de la empresa VANZYS S.A, Huancayo 2020*. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8803/4/IV_FIN_10_8_TI_Higinio_Gomez_2020.pdf
- González, A. L., & Herrero García, N. (2019). Impacto de la tecnología en la sociedad: el caso de Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 176–182. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500176

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (n.d.). Registro Estadístico de Empresas (REEM). Instituto Nacional de Estadística y Censos.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Kinley, N., & Ben-Hur, S. (2019). Changing employee behavior: A practical guide for managers. Editorial Reverté.
<https://www.proquest.com/docview/2596066656/bookReader?accountid=32861>
- Lahmann, J. (2020). La empresa motivada: Un modelo con 14 herramientas y disciplinas para un equipo motivado. España: Libros de Cabecera.
https://www.google.com.ec/books/edition/La_empresa_motivada/JwXPDwAAQBAJ?hl=es-419&qbpv=1&dq=libros%20de%20motivacion%20empresarial&pg=PA1&prints ec=frontcover
- Laporta, A. (2021). *Tipos y beneficios del salario emocional*. APD España; APD.
<https://www.apd.es/tipos-salario-emocional-valorados-por-trabajadores/>
- Mainali, B. R., & Belbase, S. (2023). Job satisfaction, professional growth, and mathematics teachers' impressions about school environment. *Education Policy Analysis Archives*, 31(22). <https://doi.org/10.14507/epaa.31.7424>
- Martí, Fabregó, Narcís. El Director de Calidad en Empresas de Alojamiento y Restauración, Ediciones Diaz de Santos S.A., 2021. ProQuest Ebook Central,
<https://www.proquest.com/legacydocview/EBC/7098668?accountid=32861>.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://www.cambridge.org/core/journals/the-british-journal-of-psychiatry/article/theory-of-human-motivation-by-abraham-h-maslow-1942/519D1FAFADE96014EC0C3CE52FC1698F>
- Medrano, L.y Spontón, C. (Ed.) (2020). Regulación del estrés en tiempos de pandemia. pautas para la resiliencia organizacional. (2020). Editorial Brujas & Encuentro Grupo Editor.
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/upsal/reader.action?docID=30193687&pg=1>
- Mendoza-Pérez, L. D., Ugueto-Maldonado, M. G., & Madriz-Rodríguez, D. A. (2022). Research procedure to generate organizational design proposals. [Procedimiento de investigación para generar propuestas de diseño organizacional] *Aibi, Revista De Investigación Administración e Ingenierías*, 10(2), 17-30. <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2226/record/display.uri?eid=2-s2.0-85133727197&origin=resultslist&sort=plfdt-f&listId=60806482&listTypeValue=Docs&src=s&imp=t&sid=09507dee499938901fbd0196d3d9d590&sot=sl&sdt=sl&sl=0&relpos=1&citeCnt=0&searchTerm=>
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177–192.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Puente-Campano, J. F. d. I. (2022). Como Mejorar la Productividad de los Empleados en Restaurantes. (n.p.): Jaime Fernandez de la Puente-Campano.
<https://es.scribd.com/book/567601384/Como-Mejorar-la-Productividad-de-los-Empleados-en-Restaurantes>

- Quiroz González, E. Vesga R. J. J. (II.) & García-Rubiano, M. (II.). (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional...* Universidad Católica de Colombia.
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/lc/bibliotecaups/titulos/197043>
- Rodríguez Vásconez, A. I., Suasnavas Bermúdez, P. R., Villalobos Fajardo, G. H., & Varela Vielma, C. F. (2022). Efectos de la Emergencia Covid-19 en la Salud Mental de los Trabajadores: Una Revisión de Alcance. *INVESTIGATIO*, (18).
<https://doi.org/10.31095/investigatio.2022.18.7>
- Rotger, Marilina. *La Educación y Las Emociones en Pandemia*, Editorial Brujas & Encuentro Grupo Editor, 2021. ProQuest Ebook Central,
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/upsal/detail.action?docID=30193690>
- Sánchez Chica, Denise Fernanda. Estudio de la motivación como elemento fundamental para garantizar la retención de personal en la empresa automotriz CASABACA S.A. de la ciudad de Quito. Quito, 2020, 77 p. Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7318>
- Sevilla Bernardo, J. (2022). Caso OKR y clima laboral: Implantación de un programa de «vida saludable» a través de objetivos y resultados clave. España: ESIC Editorial.
https://www.google.com.ec/books/edition/Caso_OKR_y_clima_laboral/AyBYEA_AAQBAJ?hl=es-419&qbpv=1&dq=satisfacci%C3%B3n%20del%20empleado&pg=PP1&printsec=frontcover
- Uruchima, Y. (2019). *Plan de incentivos no financieros como herramienta para el mejoramiento de la productividad*.
<https://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/4873>
- Vázquez, R. C., Terol, C. M. C., & Martín-Aragón, G. M. (2022). *Actitudes y conducta, influencia social y comportamiento colectivo*. Universidad Miguel Hernández.
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/upsal/reader.action?docID=30293456&pg=1>
- Velilla, B. (2022, septiembre 8). *La Gran Renuncia: ¿A qué se debe y cómo evitarla?* Endalia. <https://www.endalia.com/news/la-gran-renuncia-como-evitarla/>
- Victor Daniel Gil Vera, Juan Diego Betancur A., Luis Fernando Quintero, Isabel Cristina Puerta López, Catalina Quintero López and Javier Sebastián Ruíz Santacruz (2019). Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application. *Indian Journal of Science and Technology*, Vol 12(42),
<https://indjst.org/articles/development-of-an-emotional-salary-model-a-case-of-application>