

**PROPUESTA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
RESTAURANTES DE SANTIAGO DE CALI EN LA COMUNA DOS**

PAOLA ANDREA MAYOR GIL

Director

ALEXANDRA DONADO

Modalidad investigación

Línea de investigación - Desarrollo Empresarial y Competitividad con Responsabilidad Social

Proyecto de trabajo de grado para optar por el título de
Administrador De Empresas



UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES EN DESARROLLO REGIONAL -
CEIDER
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES	2
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
2.1 Planteamiento del problema	6
2.2. Formulación del problema	7
3. OBJETIVOS	8
3.1 Objetivo general	8
3.2 Objetivos específicos	8
4. JUSTIFICACIÓN	9
5. MARCO DE REFERENCIA	11
5.1 Marco Contextual	11
5.2 Marco Teórico	12
5.3 Marco Conceptual.....	16
Clima laboral	16
Responsabilidad social empresarial como estrategia	17
Innovación	18
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	20
6.1 Tipo de estudio	20
6.2 Método	20
6.3 Fuentes de información	20
7. CAPITULO 1. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	21
7.1 Diagnostico de motivación en empleados de 7 restaurantes de la ciudad Santiago de Cali.	21
7.1.1 Aspectos metodológicos para el diagnóstico de motivación.....	21
7.1.1.1 Enfoques del estudio	21
7.1.1.2 Tipo de estudio.....	21
7.1.1.3 Definición de la Población y Muestra.....	21
7.1.1.4 Estructura del cuestionario.....	22
7.2 Descriptivos.....	24
7.2.1 Análisis descriptivo situacional	35

7.3 Relación entre desempeño laboral y motivación.....	40
• Desempeño laboral.....	40
• Motivación.....	40
7.3.1 Relación	41
7.4 Esquema administrativo.....	44
7.4.1 Descripción del esquema administrativo e incentivos.....	45
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
8.1 Conclusiones	48
8.2 Recomendaciones	49
REFERENCIAS.....	50
ANEXOS	54

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Genero.....	24
Grafica 2. Edad.....	24
Grafica 3. Hijos.....	25
Grafica 4. Tiempo laborado.....	26
Grafica 5. Cargo actual.....	26
Grafica 6. Rangos de propinas.....	27
Grafica 7.¿ Recibe propinas o incentivos?.....	27
Grafica 8.¿ Recibe retroalimentación de su desempeño laborar?.....	28
Grafica 9. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?.....	28
Grafica 10. ¿Se siente participé de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?.....	29
Grafica 11. ¿La comunicación interna en su área de trabajo es correcta?.....	29
Grafica 12. ¿Realiza actividades en grupo para fortalecer el trabajo en equipo?.....	30
Grafica 13. ¿Siente que está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?.....	30
Grafica 14. El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?.....	31
Grafica 15. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?.....	31
Grafica 16. ¿Tiene la oportunidad de realizar otras actividades como: estudiar?.....	32
Grafica 17. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?.....	32
Grafica 18. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?.....	33
Grafica 19. ¿periódicamente el restaurante evalúa el desempeño personal?.....	33
Grafica 20. ¿realizan actividades como: el empleado del mes?.....	34
Grafica 21. Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.	34

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Población y Muestra	22
Ilustración 2. Muestra desglosada.....	22
Ilustración 3. Estructura del cuestionario	23
Ilustración 4. Esquema de incentivos.....	44

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario trabajo de campo.	54
--	----

INTRODUCCIÓN

¿por qué es importante la motivación y qué relación tiene con el desempeño laboral? Para las organizaciones o en este caso, en los restaurantes de la ciudad de Cali en la comuna dos, es primordial la motivación de sus colaboradores para un buen rendimiento y desempeño en la realización de sus actividades con el fin de cumplir con los objetivos planteados por el restaurante.

El desempeño laboral y la motivación en conjunto como eje central en el presente trabajo pretender proponer puntos clave para desarrollar una propuesta administrativa y así incentivar el compromiso laboral con el fin de dar a conocer la importancia de evaluar el desempeño del mismo.

En esta investigación se logra diagnosticar el grado de motivación de siete restaurantes de la ciudad de Cali en la comuna dos, entre algunos de los hallazgos se encontró algunos puntos desarrollados en el transcurso del documento, como lo son la comunicación interna, actividades en conjunto, clima laboral y claramente de la motivación intrínseca (Comportamiento que alguien exhibe por el valor que tiene en sí) y extrínseca (Comportamiento que se exhibe para obtener recompensas materiales o sociales, o bien para evitar un castigo) (Jones, George & Carril, 2010, p.464).

De este modo dando cumplimiento a lo anterior junto a teorías que refutan y explican la importancia de evaluar el personal o colaboradores y como esta aporta al desempeño laboral que a su vez conlleva la motivación.

1. ANTECEDENTES

La Investigación que se presentará a continuación ha tomado como referente los siguientes trabajos de grado, con sus respectivos objetivos y conclusiones con el fin de apoyar el objetivo general de la misma.

Para empezar, se tiene como referente, confirmar cuáles son los elementos que motivan a los colaboradores, a través de las diferentes teorías de motivación laboral, teniendo en cuenta que en su conclusión aclara que para las empresas debería ser importante definir un elemento adicional al salario que le permita contar con herramientas que faciliten el desarrollo personal de los colaboradores.

Y como resultado de la anterior, genere un mejor desempeño laboral, aportando así a la consecución de los objetivos de la empresa.

Por ello, se buscar encontrar un método que permitan retribuir de alguna manera positiva a los colaboradores, logrando así cumplir con los objetivos de la empresa y al mismo tiempo con los objetivos del colaborador, generando beneficios y consolidando las relaciones profesionales.

Además, se debe tener en cuenta que debe existir un equilibrio adecuado entre los aspectos familiares y extra laborales de las personas, para que finalmente aporte a la motivación y bienestar. El salario emocional es fundamental para el logro de los objetivos de las empresas, el valor humano es el motor de las empresas.

Todo esto demuestra, que para el trabajador la parte económica no lo es todo, su trabajo debe aportar un valor adicional en su vida, y que si bien, en algunos casos se requiere de una gran inversión por parte de la empresa, muchos otros se logran con simples detalles que no implican inversiones como lo son: impulsar el reconocimiento a una buena labor, mejorar el clima laboral y despertar un sentimiento de autonomía y responsabilidad en el trabajador (García, 2012, P 30-45).

El siguiente referente tiene como objetivo establecer de qué manera se relaciona la motivación intrínseca con el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de algunos restaurantes en Perú,

y como conclusión plantea que existe un alto nivel de relación, es decir que dentro de una empresa debe haber ciertos objetivos que fomenten la motivación empresarial tanto intrínseca como extrínseca, que permitan a los colaboradores obtener un buen desempeño laboral.

Es importante hacer énfasis en que la motivación se exterioriza a partir de varios factores, cuando se menciona la motivación extrínseca, se hace referencia a la satisfacción personal provocada por la reacción del entorno, por ejemplo, una felicitación por una buena labor, un ascenso o una retribución relacionada a un buen desempeño.

La motivación intrínseca radica en el nivel de satisfacción para quien actúa, independientemente de los efectos externos de la acción; por ejemplo, considerar que se tienen grandes habilidades para desempeñar un trabajo.

Y por último está la motivación trascendente, la cual se manifiesta a través de la satisfacción que se produce en otras personas. Como lo puede ser la satisfacción personal de poder ayudar a un cliente a resolver un problema (Torres, 2007).

Por otra parte se encuentra una tercera referencia, en la que se encuentra un trabajo que tiene como objetivo principal describir el nivel de satisfacción laboral que tienen los empleados contingentes, en algunos restaurantes de Puerto Rico (Rodríguez, 2009, p4).

Rodríguez (2009, P17) concluye que” los empleados contingentes pueden traer grandes beneficios para un restaurante, ya que son personas que reconocen que desempeñan una labor que, por lo general no es de gran valor para este tipo de establecimientos, por lo cual es más fácil satisfacer muchas necesidades a partir de su bajo nivel de expectativas. Finalmente se puede concluir que el nivel de satisfacción laboral de los empleados eventuales, muestra que estos tienen satisfechas sus necesidades en términos de supervisión y compañeros de trabajo”.

Un elemento significativo para que tener empleados contingentes sea valioso en los restaurantes, radica en la motivación que tengan éstos hacia su trabajo, es por esto que las empresas deben establecer algún sistema de motivación para retener los empleados eventuales, entre los que

pueden incluirse: capacitación, permanecer las áreas de trabajo con empleados contingentes, regulares, y establecer un salario justo para ambos, que no manifieste una diferencia significativa.

El contratar empleados de carácter contingente tiene varias ventajas: la naturaleza del trabajo es una de carácter convenido, la habilidad de trabajar con cambios en la carga laboral, la oportunidad de evaluar su desempeño para que al momento de requerirlo puedan ser contratados como empleados de carácter regular y que existe un apoyo de empleados en caso de presentarse ausencias de empleados regulares.

En cambio, el uso de empleados contingentes tiene como desventaja que aparentemente existe algo de insatisfacción en la dimensión de trabajo en sí, sueldo y oportunidades de ascenso, así como falta de lealtad de los empleados.

Del mismo modo se encontró una metodología en el que proyecta lo que se pretende realizar en este trabajo, en el que se dice que la motivación se logra a partir de satisfacer una necesidad, logrando de esta manera un impulso que se traduce en ejecutar la acción que lleva a esta satisfacción, o por el contrario dejar de hacerlo (calderón, 2014).

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta, por lo que es la garante de conseguir la productividad necesaria para obtener los resultados que se esperan. El objetivo de la investigación mencionada anteriormente es establecer cómo influye la motivación en la productividad laboral de cada empleado.

Lo anterior confirma que incluso desde la motivación que se tiene en el ambiente familiar, hasta en la manera como se relaciona con los compañeros de trabajo, se manifiesta el desarrollo integral de los colaboradores. Comprobando que el nivel de motivación influye significativamente en el índice de productividad laboral, el nivel de motivación para lograr una productividad laboral efectiva (calderón, 2014).

Finalmente se halló un documento que ilustra la relación existente entre el salario emocional como factor de la motivación y el mejoramiento de la productividad. Planteando como objetivo entender por qué el ser humano debe satisfacer sus necesidades, lograr un bienestar, proyección,

autorrealización y calidad, para lograr ser productivo. Concluyendo como las teorías manifiestan que la producción está relacionada al sentido de pertenencia, si es aceptado.

Si se valora el esfuerzo y disposición, será evidente que el empleado realizará sus labores a un ritmo entusiasta ya que es una meta compartida (Suarez, 2016).

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

Se puede percibir que una parte de los restaurantes de la ciudad de Cali de la comuna dos, aún no han implementado, ya sea parcial o completamente, métodos diferentes para mejorar la perspectiva que tiene el colaborador promedio de la ciudad, respecto a la motivación laboral.

Es preocupante los altos niveles de rotación de personal que pueden tener las organizaciones, así como también la mala atención que reciben los clientes externos e internos a causa de un bajo nivel de motivación laboral, en la vida del colaborador (Salazar, Guerrero y Machado, 2009).

Las empresas a raíz de esto, afectan su imagen, tanto para los futuros colaboradores, como inversionistas o clientes. Cabe resaltar que, si se tiene colaboradores felices o por lo menos se le puede brindar una buena y estable calidad de vida, ellos de forma natural retribuirán a la empresa haciendo una buena labor, atendiendo de forma adecuada a los clientes, siendo llamativos para otros más y la empresa tendrá un mejor reconocimiento, aumentando su productividad de manera progresiva y efectiva, esto como resultado se tendría que la empresa se vuelva deseable en todos los aspectos.

Los colaboradores de la actualidad buscan trabajos dinámicos, donde puedan aportar y generar cambios en los procesos, donde puedan tener un crecimiento a nivel profesional y personal, buscan empresas con un buen ambiente laboral, donde puedan tener un equilibrio entre vida-trabajo y donde diariamente se presenten retos.

A través de este trabajo se diseñará estrategias de motivación laboral que puedan ser aplicadas en las Mipymes de la ciudad de Cali, más específicamente en restaurantes, eliminando en los empresarios el paradigma de que las estrategias de motivación necesariamente implican una alta inversión de dinero.

Lo importante a resaltar del siguiente trabajo es que las empresas reconozcan la importancia de incluir en las estrategias que se plantearán en todo el documento, porque éstas involucrarán el

recurso más importante de todos, que es el recurso humano porque ¿Qué hace un botón por sí solo, si no existe quién lo presione o lo programe? he ahí la importancia de atender las necesidades de los colaboradores, para lograr que ellos se tengan sentido de pertenencia y sobre todo su calidad de vida tenga un cambio positivo, aumentando el nivel de productividad.

2.2. Formulación del problema

¿Cómo los restaurantes de la comuna 2 en la ciudad Santiago de Cali pueden mejorar el desempeño laboral de sus empleados a partir del factor de la motivación?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Proponer una estructura administrativa que permita a los restaurantes de la comuna 2 en la ciudad Santiago de Cali, mejorar el desempeño laboral de sus empleados a partir del factor de la motivación.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el grado de motivación de los colaboradores de los restaurantes de la comuna dos de la ciudad Santiago de Cali.
- Identificar la relación entre el desempeño laboral y la motivación.
- Diseñar un esquema administrativo para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores en los restaurantes de la comuna dos, de la ciudad Santiago de Cali

4. JUSTIFICACIÓN

Si bien es cierto que la tecnología ha generado un alto impacto en la disminución de la mano de obra en las empresas, se podría asegurar que el talento humano nunca desaparecerá por completo en las organizaciones (Medellín, 2019).

Con el pasar de los años, el entorno laboral se vuelve cada vez más competitivo y las personas se preocupan por prepararse más a nivel profesional, y aportar su conocimiento para el crecimiento y logro de las metas empresariales, esto con el fin de obtener no solo un reconocimiento salarial, ni un crecimiento profesional, sino también un salario emocional, con el cual los empresarios logran retener al mejor talento humano (Madero Gómez & Barboza, 2015).

Con esta investigación se pretende dar a conocer una metodología que permita a los restaurantes de la comuna 2 en la ciudad Santiago de Cali, mejorar el desempeño laboral de sus empleados a partir del factor de la motivación.

Se eligió este sector económico debido a que las organizaciones de este tamaño, y más aún en este sector, por lo general no han identificado la importancia de este factor para lograr retener al personal y la relación con el logro de los objetivos y aumento de la productividad. Adicionalmente, el valor agregado que se espera dar es a partir de que este proyecto pueda ser accesibles a todo tipo de empresa, logrando impactar a un gran volumen de éstas.

Teniendo en cuenta que en la actualidad los profesionales buscan obtener beneficios adicionales al salario en las empresas, a las cuales se vinculan, y que esto puede generar que la sostenibilidad de las Mipymes que no ofrezcan dichos beneficios se vea afectada, debido a que no contarán con personal comprometido para lograr cumplir con sus objetivos de acuerdo con las necesidades del mercado, se considera conveniente dar un enfoque en este tema que le permitirá a las empresas obtener disminución de los costos por terminaciones de contrato, reclutamiento y nuevas contrataciones, así como también disminuir los tiempos improductivos del personal, lo que se verá reflejado en un aumento de la calidad, la competitividad y en la rentabilidad de la organización (Gallardo & Sánchez, 2013).

A partir de este trabajo, se propone identificar cuáles de las teorías motivacionales existentes, tienen relación con el grupo de estudio a intervenir, ya que se considera que son un aporte indispensable en este proceso. A partir de estas, se reconoce cuáles son las necesidades principales que deben ser satisfechas en los colaboradores objetivo, y de esta manera tener bases sólidas para generar una metodología motivacional adecuado para el sector, que de ser posible se pueda adaptar a otros.

Para lograr esto, se tiene como metodología acudir a obtener datos a través de encuestas que serán aplicadas a un segmento de los colaboradores de los restaurantes en la comuna 2 de Cali, que serán posteriormente tabuladas para obtener un análisis de los resultados. Con esto se pretende reconocer cuál es el grado de motivación que tienen al desempeñar sus labores, cuáles son los factores positivos y negativos de su trabajo, y qué necesidades no están del todo cubiertas.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 Marco Contextual

El desarrollo del presente documento se realizará con 50 empleados comprendidos en 7 restaurantes, Brisas, Hooters, Starbucks, Galerías, Aquiles, La Brasa Roja Y Bourbon Street, ubicados en la comuna 2 de la ciudad Santiago de Cali. Para lo anterior se describe a continuación en 5 bloques los puntos a manejar en los restaurantes mencionados anteriormente. Esto con el fin de dar una contextualización de lo que se realizará y que aspectos a tomar en cuenta se tendrá.

1. Información General: En esta sección se tendrá en cuenta el género, la edad y su componente familiar.
2. Tiempo en el restaurante y en el cargo: Se desea conocer el tiempo que llevan laborando en el restaurante y que cargo desempeñan desde su ingreso hasta la fecha.
3. Satisfacción en el trabajo: es importante conocer la actitud general de las personas en relación con su trabajo y de este modo se podrá definir que tan satisfechos se encuentran los trabajadores en sus puestos.
4. Condiciones laborales: Se da cabida en este bloque al estado del entorno laboral, con referencia a la calidad, la seguridad e infraestructura del espacio en el que estén ejerciendo su labor.
5. Participación en el trabajo: En este aspecto es importante saber lo que opinan los trabajadores, pues es esencial para comprender la posición que sienten tener los trabajadores en la organización y entender las necesidades que pueden presentar.

Finalmente, esta contextualización de la investigación permite brindarle al lector una comprensión precisa de lo que se pretende realizar en el presente documento.

5.2 Marco Teórico

La importancia del clima laboral para un desempeño óptimo en el mismo en las organizaciones viene en alza día a día; es por ello que actualmente las empresas vienen considerando con mayor trascendencia este factor y sus componentes.

En primera instancia es preciso abordar el concepto de clima laboral, el cual según Davis y Newstrom (2000) está relacionado con las percepciones de las personas que forman parte de una organización con respecto al trabajo, al ambiente físico, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que afectan el entorno.

De igual manera Gestoso (2000) considera al clima laboral como una serie de factores que manifiestan interacción positiva o negativa directamente a las áreas como productividad, rotación de personal, satisfacción y sentido de pertenencia a la misma y demás.

Para Chiavenato (2012) el ambiente entre los miembros de una empresa está estrechamente ligado a la motivación de las personas, es decir que se basa en las emociones de los trabajadores influyendo de tal manera en que ellos perciben diversos aspectos de su participación dentro de la organización, influyendo en la comunicación, liderazgo y perspectiva que ellos tienen frente al desarrollo, reconocimientos o compensaciones.

En general el clima laboral y desempeño óptimo es el reflejo de las actitudes, valores y creencias que posean los trabajadores, lo que se transformará en elementos del ambiente laboral lo que genera el registro de la personalidad organizacional; esperando a definirse como sana o perjudicial para sus empleados (Brunet, 2002).

En congruencia con lo anterior dentro de lo que es el clima laboral el desempeño del trabajador juega un papel importante, pues la evaluación de tal desempeño para Dessier (2001) es la calificación que se le da a un empleado, con la que se pretende comparar su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño.

De tal modo que para dicha evaluación se determina una serie de normas en el área de trabajo, evaluando el desempeño real del empleado, con el propósito de obtener información que promueva

los aspectos relevantes del individuo y así lograr una motivación adecuada, eliminando o disminuyendo el déficit que pueda presentar su desempeño laboral Dessier (2001).

Sin embargo, Werther (2000) tiene una definición del desempeño laboral más enfocada en los procesos, determinándolo como un proceso por medio del cual se califica el rendimiento absoluto del empleado. Este mismo plantea un método de evaluación de desempeño basado en sus acciones pasadas, pues tiene la ventaja de tratar algo que ya sucedió y puede ser usado de alguna forma en retroalimentación para evitar que se cometan los mismos errores.

Con el fin de que los errores disminuyan y el desempeño de los trabajadores sea óptimo Snell y Bohlander (2013), proponen una serie de incentivos laborales, enfocándolos en la vinculación de recompensas por sus acciones, siendo estos individuales o grupales. Generando un impacto simultáneo al bienestar del empleado y al de la organización.

Para Chiavenato (2010) los incentivos o “alicientes” como el los denomina, se entienden como pagos que realiza la organización a sus trabajadores, siendo estos adicionales a su salario. Los incentivos pueden variar entre premios, beneficios sociales, oportunidades de superación, estabilidad en su cargo, reconocimiento, entre otros. Lo anterior a cambio de una contribución a la mejora de la empresa.

Cada incentivo es subjetivo, ya que la necesidad y el fin depende del individuo, lo que puede ser agradable o útil para uno puede ser inútil o innecesario para el otro.

Los incentivos son estímulos que se ofrece a una persona o grupo con el fin de incrementar y mejorar los rendimientos de producción o ejecución de actividades, elevando también el desempeño de los trabajadores (Ynfante, 2005).

Del mismo modo Cruelles (2012) concuerda con Ynfante (2005) al afirmar que los incentivos son como sistemas de control para la productividad, son vistos como una herramienta de rendimiento para toda la organización. Pues considera que, si la empresa desea o requiere algo, para lograrlo se debe ofrecer algo a cambio.

De esta manera se entiende que, en una organización, para el área laboral es necesario que existan diferentes factores motivadores, que se relacionen entre sí, garantizando un éxito tanto a nivel del

personal como también a nivel empresarial, pues la base fundamental de la organización son sus empleados Trujillo (2016).

En este orden de ideas, para que un trabajador alcance o logre exponer su máximo potencial, demostrando un buen rendimiento y tenga capacidad de enfrentar retos, además de tener claras sus funciones y objetivos establecidos, necesita tener autonomía y libertad a la hora de tomar una decisión o dar su opinión; es fundamental que obtenga el reconocimiento de sus jefes y compañeros, esto genera confianza en sí mismo y en su entorno (Flores & Sepúlveda, 2008).

Así pues, los estímulos permiten orientar a los cambios de actitud y comportamiento de los trabajadores. Como bien se sabe la mayoría de estos incentivos son de naturaleza económica, sin embargo, lo económico no siempre puede incentivar un cambio de actitud, un comportamiento inadecuado o generar sinergia. Es por esta razón que se debe ahondar más en cuanto a los diferentes tipos de incentivos con base a las teorías motivacionales.

De acuerdo a lo anterior se encuentran diferentes clases de estímulos, entre ellos se destacan los siguientes:

a) Incentivos económicos:

El objetivo principal de estos incentivos es premiar el mejor desempeño laboral del empleado ya sea de manera regular o periódica, beneficiando de esta manera a la organización ya que estas compensaciones se brindan de manera directa con la productividad del empleado en consecuencia a su productividad.

Si bien se sabe que este sistema de incentivo económico motiva a los trabajadores, es de anotar que según como lo plantea Gonzales (2006) esa motivación también puede ser intrínseca o extrínseca, esto cuando el individuo es motivado por sí mismo o cuando la misma viene por parte de alguien ajeno a él respectivamente.

b) Incentivo no económicos:

Estos incentivos son conocidos también como se menciona anteriormente por Gonzales (2006) intrínsecos, los cuales las organizaciones los emplean para generar una retribución adicional al trabajo realizado.

Estos incentivos no tienen relación alguna con los salarios, enfocándose entonces en la moral del individuo hasta el punto en que se refleja tal recompensa en su desempeño laboral.

c) Reconocimiento del empleado:

En este incentivo tienen cabida diferentes actividades, tales como:

- Certificado de regalo
- Eventos especiales
- Retribuciones en efectivo
- Incentivo por mercancías
- Comunicaciones impresas o por correo electrónico
- Los incentivos deben reunir ciertas condiciones para que sean eficaces.

El establecimiento de compensaciones se hace con la intención de estimular a los trabajadores, pero sin que sea forzado a ejecutar actividades extenuantes o en exceso. Prevaleciendo siempre la seguridad de ellos, con imparcialidad y equidad.

d) Artículos

En este incentivo se pretende entregar al trabajador un tótem por su desempeño, un trofeo o artículo que le reconozca a él esa labor ejercida. Que sean reconocidos por el empleado como un premio, algo que no se repita y siempre tenga un significado diferente.

e) Oportunidades académicas

La intención de este incentivo es proporcionar oportunidades a los empleados para ampliar su conocimiento profesional, ya sea con capacitaciones, seminarios, talleres, congresos y ese tipo de eventos. Esto les permite a los ganadores ampliar su círculo social, adquirir mayor conocimiento que pueden aplicar o implementar en la organización, incrementando así los niveles de competitividad de la misma.

f) Administración participativa

En esta se aplica la toma de decisiones en grupo, es decir que los subordinados tienen la oportunidad de exponer sus puntos de vista, opiniones y demás en un grado significativo. En su superior inmediato un grado significativo de poder de decisión. La clave para que funcione es que

la participación de los empleados sea en sus respectivas áreas, con el fin de que haya mejoras en pro del fortalecimiento de la organización (Domínguez, 2013).

Los incentivos mencionados anteriormente se encuentran apoyados también en las diferentes teorías en las que se pueden apoyar las organizaciones. Las cuales pretenden cumplir las necesidades a satisfacer, las condiciones de trabajo o las remuneraciones que se pueden obtener. Dichas teorías pueden ser las siguientes:

- Jerarquía de las Necesidades, de Maslow.
- Modelo Jerárquico ERC, de Alderfer.
- Necesidades aprendidas, de McClelland.
- Los dos factores, de Herzberg.

Con el apoyo de las teorías mencionadas anteriormente se logra comprender el comportamiento de los individuos, las organizaciones empresariales bien gestionadas utilizan la motivación para que todos sus miembros colaboren y cooperen en la obtención de las metas, animándolos a compartir sus ideas y entusiasmo en el trabajo.

5.3 Marco Conceptual

Clima laboral

Se ha comprobado que los orígenes de un buen clima laboral tienen relación con el adecuado desempeño de la organización, y más concretamente con la armonía del trabajo y la vida personal y familiar, un puesto de trabajo agradable y una gran calidad directiva, entre otros. En relación a este último, se reconoce que es el que más influye en un buen clima laboral, el estilo de liderazgo que lleve a cabo los directivos de la empresa, influirá sobre el clima laboral, y este tendrá un impacto en la creatividad y productividad (Peralta & Besio, 2010).

El gerente debe encargarse de mantener un clima laboral de calidad, puesto que esto influye en el reflejo de los resultados del colaborador y también en la satisfacción del mismo. También entraría como uno de los factores de motivación más importantes para las empresas, puesto que vincula los

elementos más relevantes para el crecimiento no sólo de la productividad, la calidad de vida de los colaboradores, sino también en el crecimiento mismo de la empresa.

Los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas, la habilidad técnica del conocimiento y competencias, las habilidades de trato personal, y las habilidades conceptuales; esas tres habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica (Pineda & Valencia, 2011).

Es importante hablar sobre los gerentes de la empresa, puesto que en esta metodología se pretende que ambas partes ganen, ya que el colaborador motivado por las implementaciones que el gerente hace, será más productivo, mientras que al gerente esto se le retribuirá con ganancias, reconocimientos y demás.

Sin embargo, se debe manejar por igual ciertos aspectos, como el seleccionar bien o capacitar a un gerente o encargado del área/ departamento, puesto que así mismo será su nivel de liderazgo, preparación, el manejo del trato del personal, este último es fundamental, para así tener como resultado a los colaboradores felices, un equipo de trabajo fuerte y estable y sobre todo productivo.

Responsabilidad social empresarial como estrategia

Hay áreas específicas en las que las acciones de responsabilidad social empresarial RSE, han generado una mejora del rendimiento de las organizaciones, lo que es muy valioso sobre todo para las microempresas. Esto debido a que se afianzan las relaciones con los grupos de interés, se atrae un talento con grandes habilidades o se crea una reputación corporativa positiva. El éxito derivado de obtener resultados positivos para la empresa, que se traduzcan en posicionamiento en el mercado, está ligado a las acciones de RSE (Gallardo & Sánchez, 2013).

Es muy importante el tema de la responsabilidad social empresarial (RSE) dentro de las empresas ya sea Pymes o no, ya que de esta depende el éxito o el fracaso de la misma como se menciona en la cita anterior, de acuerdo a eso, dentro de esta metodología se desarrollará la RSE pertinente, enfocada hacia los colaboradores y gerentes de los restaurantes de la ciudad Santiago de Cali de la comuna dos.

En las empresas actuales, donde el conocimiento es lo más valioso, y en las que las tareas operativas que no generan un valor adicional en el servicio son cada vez más automatizadas, la principal fuente de valor agregado, que perdura con el pasar de los años, reside en su principal activo intangible, el capital humano, que es capaz de crear, innovar y poner su esfuerzo y capacidad para lograr los objetivos organizacionales (ZamoraHop, 2015).

Los empresarios necesitan más colaboradores que tengan un compromiso con la empresa y con la consecución de los objetivos empresariales y sociales, sin embargo, los colaboradores también piden que exista un compromiso con su desarrollo profesional, por parte de sus líderes y por parte de la dirección de la empresa en la que trabajan (Bordas, 2012).

Como ya se venía mencionando, más que una organización o empresa, en este caso los restaurantes, la responsabilidad de la productividad es de ambas partes, puesto que el gerente o empresario quiere hacer crecer su empresa y el colaborador quiere mejorar su calidad de vida.

Sin embargo, el gerente tiene más responsabilidad porque debe dar el ejemplo, debe motivar a sus colaboradores a que deseen el mismo objetivo de la empresa y sobre todo debe ser flexible ante cualquier propuesta dicha por un colaborador, creando así un vínculo más fuerte y dándole el sentido pertenencia e importancia que a todos los seres humanos queremos y necesitamos tener.

Innovación

La innovación surge cuando se ponen en práctica nuevas combinaciones para modificar la calidad de un producto, crear un nuevo método de producción o crear una nueva organización (Becerra & Naranjo, 2008).

De acuerdo con lo anterior y en relación a este proyecto, se considera que se puede innovar en la motivación laboral en los restaurantes de la ciudad Santiago de Cali, a partir de varios factores, el que resalta es el costo de inversión para generar salario emocional, ya que actualmente existe la creencia de que para motivar al personal es necesario invertir grandes cantidades de dinero.

Adicionalmente sería modificar sus políticas frente al tema de RRHH partiendo de lo que se tiene. Se puede concluir que la investigación que se realizará aportará un gran valor a este proyecto, ya que desde hace muchos años el tema de la motivación laboral ha sido materia de interés para muchos autores del área administrativa, lo que genera un gran aporte para generar ideas y lograr innovar en un sector empresarial que en su mayoría no aplica estrategias enfocadas a la importancia del salario emocional para incrementar su productividad.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 Tipo de estudio

El estudio es descriptivo porque se hará uso de teorías para determinar la correlación entre las variables de estudio adicional se realizará un trabajo de campo aplicando una encuesta, la cual suministrará la información necesaria con los datos correspondientes a la motivación laboral y desarrollo laboral en la comuna dos de la ciudad Santiago de Cali.

6.2 Método

El método con el cual se trabajará para el desarrollo de esta investigación será en una primera parte inductivo, para darse una inducción a la temática que se desarrollará recogiendo la información necesaria y en una segunda parte se empleará un método deductivo, puesto que este consiste en alcanzar conclusiones generales partiendo de antecedentes en particular.

Por lo anterior en este trabajo se podrá analizar el comportamiento del emprendimiento y desarrollo de la motivación laboral.

6.3 Fuentes de información

Fuentes Secundarias: En el presente estudio se utilizarán fuentes de información secundarias pues el trabajo se apoyará en bases de datos ya establecidas, se consultarán por medio de bases de datos científicas brindadas por la Universidad Santiago de Cali, revistas, libros, páginas web.

Fuentes Primarias: Posteriormente se utilizará la información que se recolectará a partir de una encuesta que brindará información de primera mano, sobre la motivación laboral que tienen los colaboradores de los diferentes restaurantes en la comuna dos de la ciudad Santiago de Cali.

Para tener un criterio más claro en cuanto a la estructura del cuestionario que se deseaba emplear, al igual que la muestra y población, los cuales se darán a conocer en el desarrollo de la investigación, se utilizó un método estadístico no probabilístico dado que para realizar el trabajo de campo se usó de los relacionamientos del autor con las gerencias de siete restaurantes para tener acceso a la información de 50 personas.

7. CAPITULO 1. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Diagnostico de motivación en empleados de 7 restaurantes de la ciudad Santiago de Cali.

7.1.1 Aspectos metodológicos para el diagnóstico de motivación

7.1.1.1 Enfoques del estudio

El estudio que se dará a conocer a continuación presentara los resultados del análisis situacional que se realizó para diagnosticar el grado de motivación de los colaboradores de los restaurantes de la comuna 2 de la ciudad Santiago de Cali.

Así pues, se presenta el esquema metodológico y estructura del cuestionario realizado.

7.1.1.2 Tipo de estudio

En este aspecto se describe la metodología de manera descriptiva los resultados del trabajo de campo aplicando una encuesta, la cual suministró la información necesaria con los datos correspondientes al grado de motivación por parte de los colaboradores en los restaurantes.

7.1.1.3 Definición de la Población y Muestra

Los restaurantes y el número de encuestados se han seleccionado utilizando un conocimiento empírico a lo largo de investigaciones y la afluencia que tienen los restaurantes seleccionados. Permitiendo la selección de la muestra a criterio propio del autor.

Para tener un criterio más claro en cuanto a la selección se han consultado los sitios Web de cada restaurante, las Fanpage correspondientes y además se han utilizado como apoyo otros estudios realizados en las mismas bajo criterios de servicio al cliente, motivación y administración de personal.

Por consiguiente, en la ilustración No. 1 se expone la cantidad y los restaurantes que participaron en el estudio, seguido de la cantidad de encuestas aplicadas.

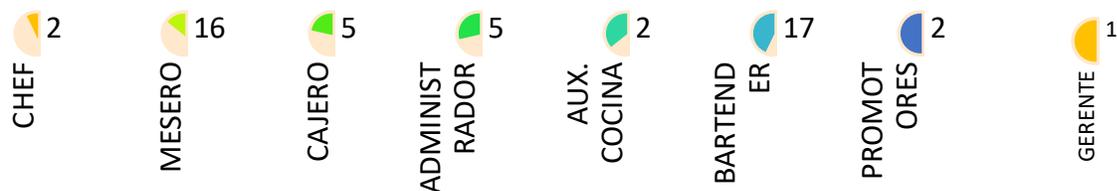
Ilustración 1. Población y Muestra



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la ilustración anterior se seleccionaron **7 restaurantes**, estos como se mencionó fueron escogidos por su gran afluencia, similitud en el tipo de comida y posicionamiento de marca en el mercado gastronómico. Cada uno de los restaurantes cuenta con la participación de chef, mesero, cajero, administradores, ayudantes de cocina, bartender, promotores y gerentes.

Ilustración 2. Muestra desglosada



Fuente: elaboración propia

Con base en lo mencionado anteriormente se realizaron un **total de 50 encuestas**, presentados de una manera desglosada en la ilustración No. 2.

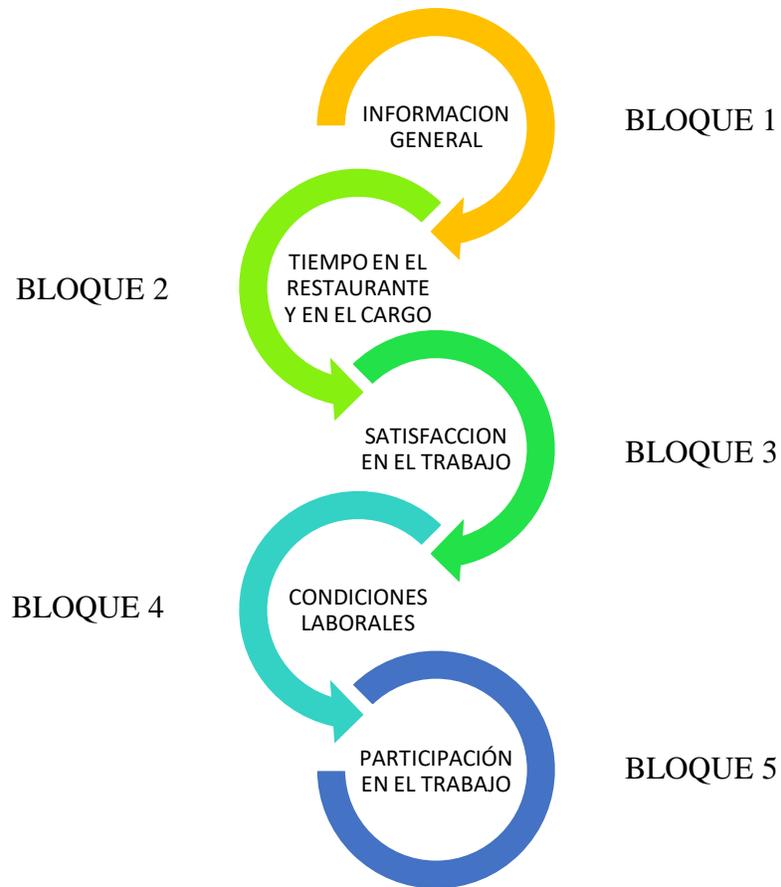
7.1.1.4 Estructura del cuestionario

En el siguiente esquema se muestra un resumen de cómo se llegó a la estructura empleada para la ejecución del trabajo de campo.

La información que se recolectó fue a partir de la encuesta diseñada por parte del investigador del presente trabajo.

El cuestionario constó de 21 preguntas (ver anexo 1), las que se encuentran clasificadas en 5 bloques que se relaciona a continuación:

Ilustración 3. Estructura del cuestionario

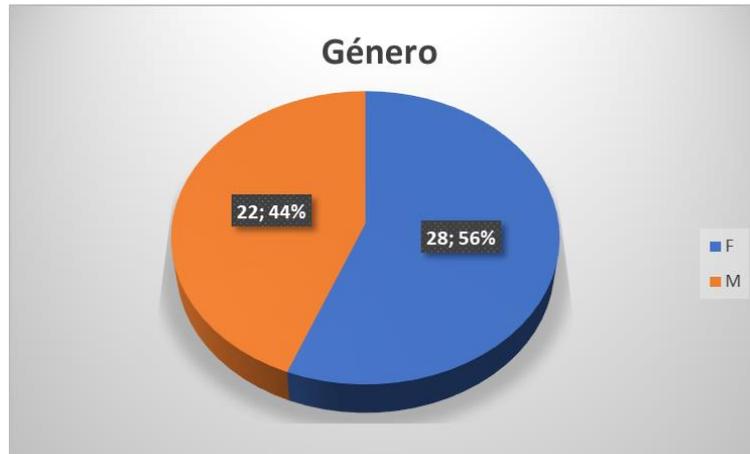


Fuente: elaboración propia

Partiendo de la ilustración anterior se da paso a la presentación de los descriptivos como resultado del estudio exploratorio.

7.2 Descriptivos

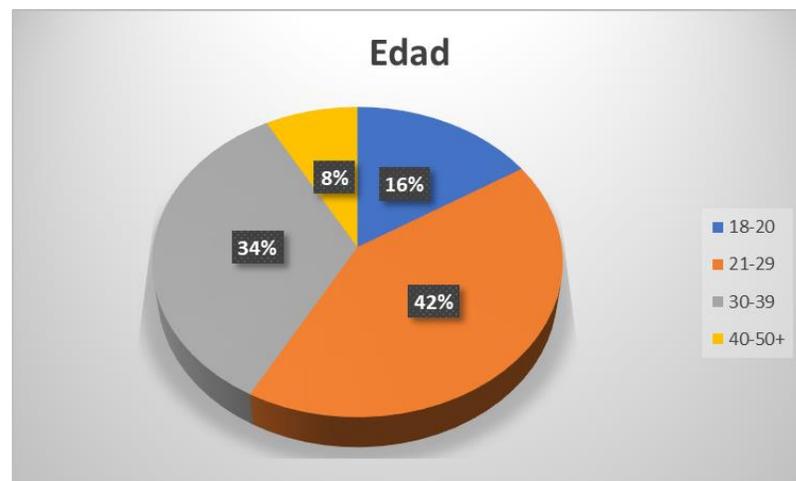
Grafica 1. Genero



Fuente: elaboración propia

En cuestiones del género, se encontró que dentro de esta población trabajan más en diferentes cargos las mujeres, dando un resultado del 56% mayor de los hombres con un resultado del 44%. Es interesante saber que el género femenino predomina, no sólo en áreas de atención directa como lo son las meseras, sino también desde el campo administrativo, haciendo de estos negocios que capten de alguna manera u otra la atención y retención de clientes.

Grafica 2. Edad



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la edad se encontró que en promedio de edad para laborar dentro del sector servicio enfocado en los restaurantes de la ciudad de Cali, en la comuna dos están los rangos entre los 21

y 39 años de edad. Predominando de esta manera las edades de 21 a 29 años con un 42% del total de personas encuestadas, las que tienen edades de 18 a 20 años con un 16%, estas suelen ser personas que laboran por temporadas, las que tienen la edad de 30 a 39 años con un 34% son personas de que por lo general desempeñan los cargos de gerencia, administración, cocina, mesero y bartender, seguido a lo anterior se encuentran las personas de 40 a 50 años con un 8% de la población encuestada, ellos tienden a ser los jefes o dueños del restaurante.

Grafica 3. Hijos

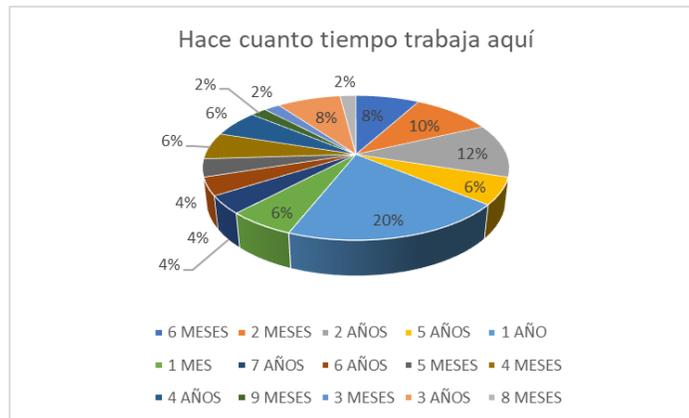


Fuente: elaboración propia

Con base en la gráfica anterior se puede observar que el 60% de la población encuestada tienen hijos, en promedio de 1 a 2 hijos menores de 18 años, esto puede indicar el atractivo para ser un sector elegido para cuyos padres deben velar por las ocupaciones de sus hijos durante la mañana, como lo es el colegio, jardín, tareas, chequeos médicos, entre otras cosas, puesto que la mayoría de estos restaurantes de la comuna 2 en la ciudad de Cali abren sus puertas a medio día y otras tienen como opción jornadas rotativas.

En cuanto al 40% restantes, ellos no tienen hijos, una de las principales razones es que son estudiantes universitarios.

Grafica 4. Tiempo laborado



Fuente: elaboración propia

Con referencia al tiempo que llevan laborando en el restaurante la encuesta arrojó resultados tales como que las personas trabajan en este sector entre 1 mes a 7 años. Las diferentes variables para ello son los horarios, salarios, propinas, trabajo en equipo, comodidad, entre otros.

Sin embargo, se encontró que el 20% han laborado en este sector de servicios en la comuna 2 por un año, el 12% por 2 años, el 10% por 2 meses, el 8% de 6 meses a 3 años, 6% un promedio de 1 mes a 5 años, 4% en promedio 5 meses a 7 años y un 2% en promedio de 3 meses a 9 meses.

Grafica 5. Cargo actual

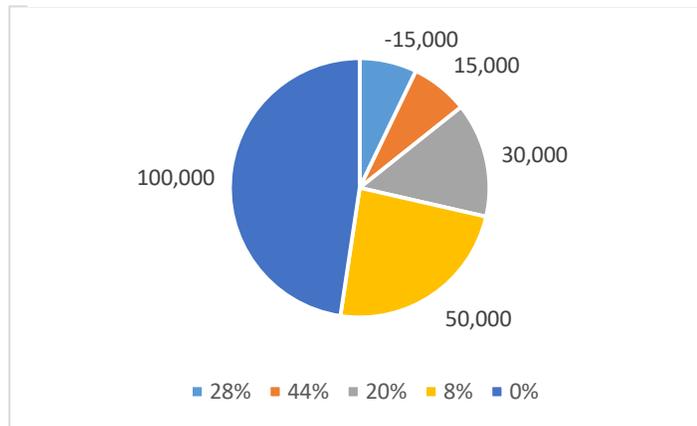


Fuente: elaboración propia

En cuanto al tema de los cargos que desempeñan los trabajadores en los restaurantes la muestra arrojó los siguientes resultados: como Chefs se desempeña el 4%, Ayudante de cocina 4%,

Meseras y Meseras con un 32%, Cajeros y Cajeras un 10%, Bartender 34%, Promotores 4%, Gerencia 2% y Administración 10%.

Grafica 6. Rangos de propinas

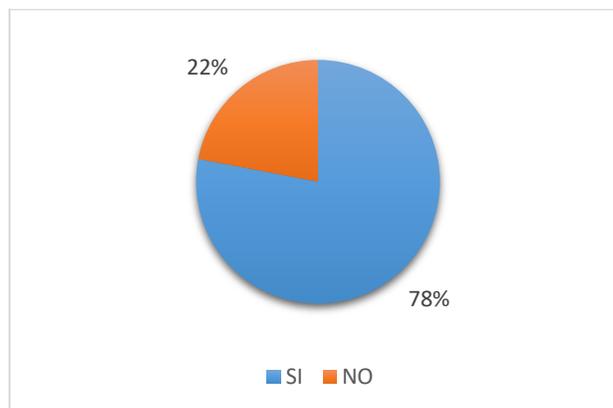


Fuente: elaboración propia

En cuanto a la propina se encontró que el 44% de los encuestados reciben un valor de 15.000 pesos diarios en promedio, no obstante, es importante destacar que en temporada alta suele aumentar este valor significativamente.

Seguido a esto se encuentra que el 28% de estas personas reciben menos de 15.000 diarios, un 20% con propinas de 30.000 y un 8% con propinas de 50.000 diarios.

Grafica 7.¿ Recibe propinas o incentivos?

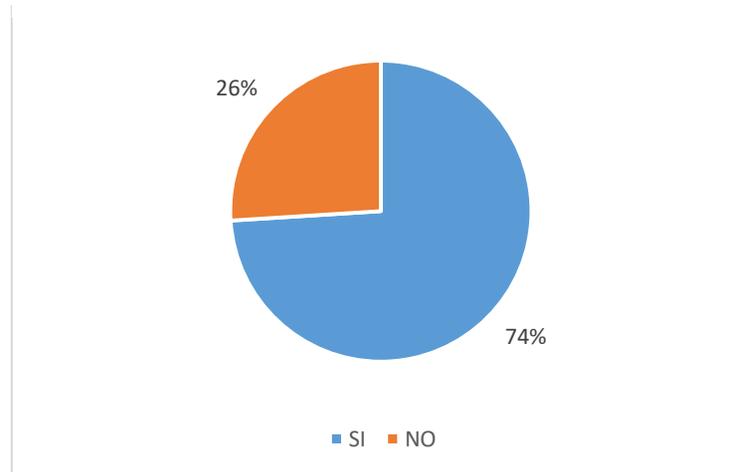


Fuente: elaboración propia

En la gráfica anteriormente expuesta se observa que el 78% de la población de estudio recibe incentivos, más que todo en los cargos de Bartender, Meseros, Cajeros, Promotores y Chef.

Mientras que el 22% restante están cargos Gerenciales y Administrativos para los cuales solo se maneja una parte de las propinas para ellos.

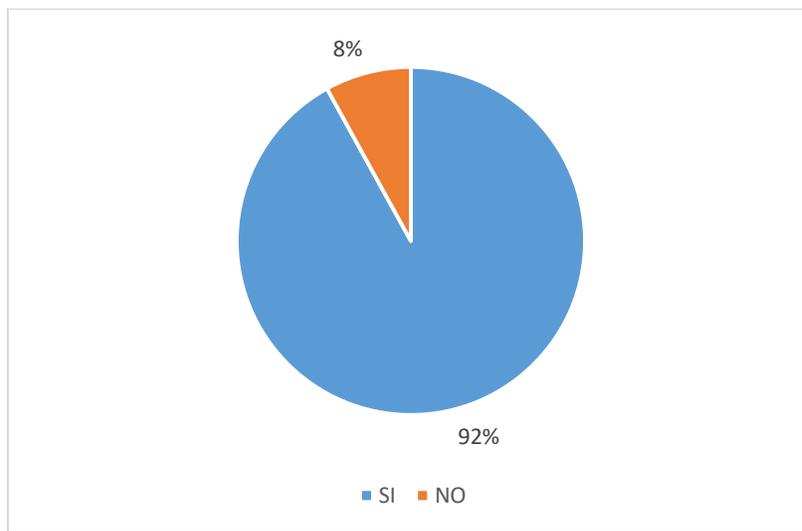
Grafica 8. ¿Recibe retroalimentación de su desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia

Se encontró con esta pregunta que el 74% de las personas que laboran dentro del sector servicios en los restaurantes de la ciudad de Cali de la comuna dos, si recibe retroalimentación, no es constante, pero tampoco lo hacen en fechas lejanas, en algunos restaurantes lo manejan 1 vez por semana, mientras que en otras 2 veces al mes. El 26% restante de la población, dicen no tener ningún tipo de retroalimentación, diferente a la capacitación de ingreso o inicio de contrato.

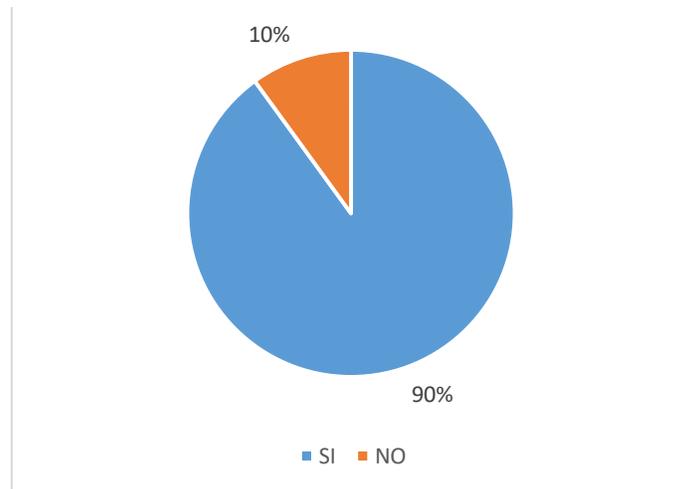
Grafica 9. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?



Fuente: elaboración propia

En la gráfica 9 se puede evidenciar con un 92% del resultado total que las funciones y responsabilidades en el mismo están bien dadas y de manera adecuada y correcta siendo esto la representación clara de una buena organización y estructura empresarial.

Grafica 10. ¿Se siente participé de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?



Fuente: elaboración propia

En esta pregunta se evidencia que un 90% del personal en los diferentes restaurantes encuestados se hacen partícipes tanto del éxito como del fracaso por lo menos en su área, y el 10% de la población encuestada no se siente parte de las decisiones, esto suele pasar en el personal transitorio o personal por temporada ya que por lo general no se empoderan de su área de trabajo.

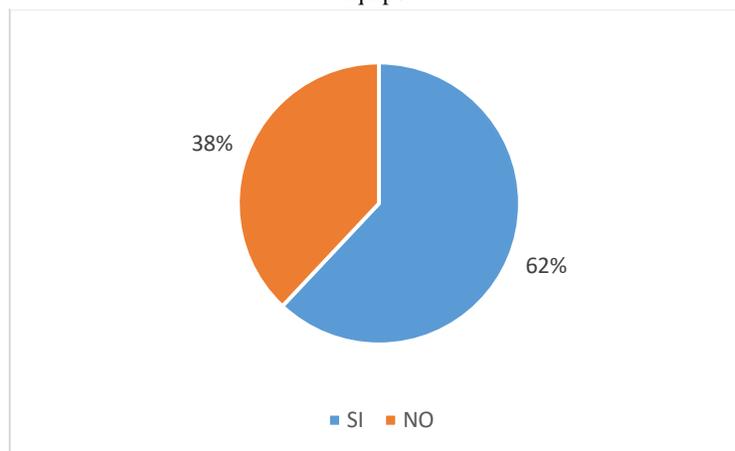
Grafica 11. ¿La comunicación interna en su área de trabajo es correcta?



Fuente: elaboración propia

De la gráfica anterior se puede evidenciar que para el 88% de las personas encuestadas si tienen una correcta comunicación interna en su área de trabajo. Por otro lado, el 12% que expresa no tener una buena o adecuada comunicación interna en su área, punto importante a estudiar y mejorar.

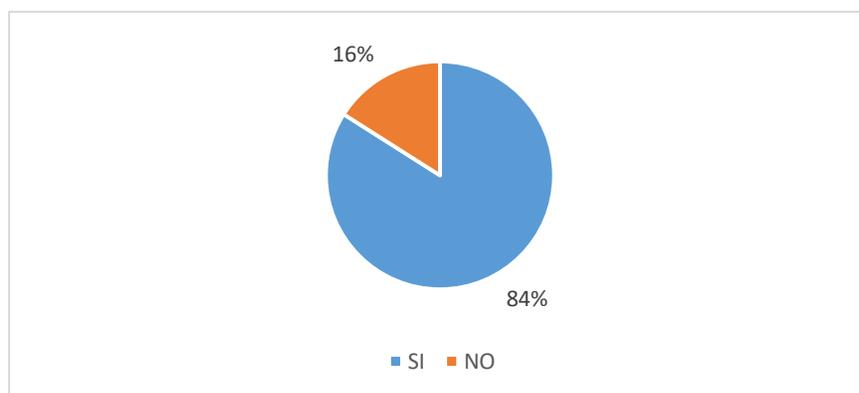
Grafica 12. ¿Realiza actividades en grupo para fortalecer el trabajo en equipo?



Fuente: elaboración propia

De la gráfica 12 se puede percibir un porcentaje significativo con el 38% de la población encuestada, la cual no cumple con actividades de integración y fortalecimiento, mientras que el 62% si lo aplica, esto de manera óptima y oportuna teniendo excelentes resultados en el clima laboral.

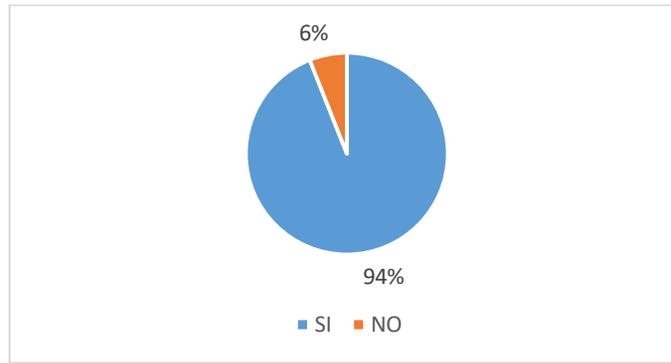
Grafica 13. ¿Siente que está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?



Fuente: elaboración propia

Se evidencia con un 84% que si se sienten con una motivación elevada y gusto por desempeñar ese empleo. Mientras que para el 16% restante no sienten esto y desean ciertos cambios que son buenos expresar a sus jefes directos.

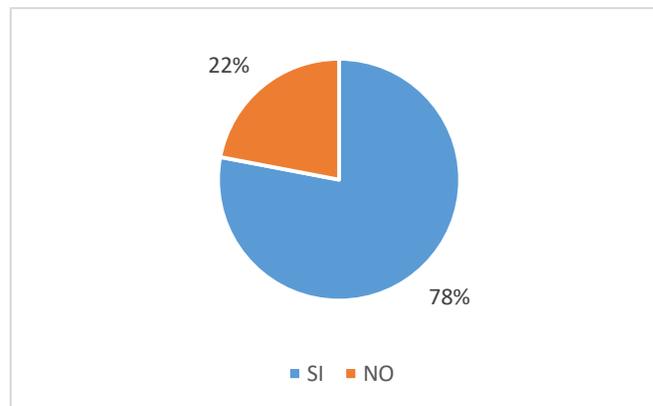
Grafica 14. El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?



Fuente: elaboración propia

Se evidencia que la ubicación es una gran motivación y prestigio para las personas que laboran dentro de este sector de servicios de la comuna dos de la ciudad de Cali, dando resultado positivo a dicha pregunta del 94% de ellos y un 6% le es indiferente el lugar, este último comportamiento se detectó en personas que laboran por temporadas ya que como se mencionó anteriormente no se empoderan del lugar de trabajo.

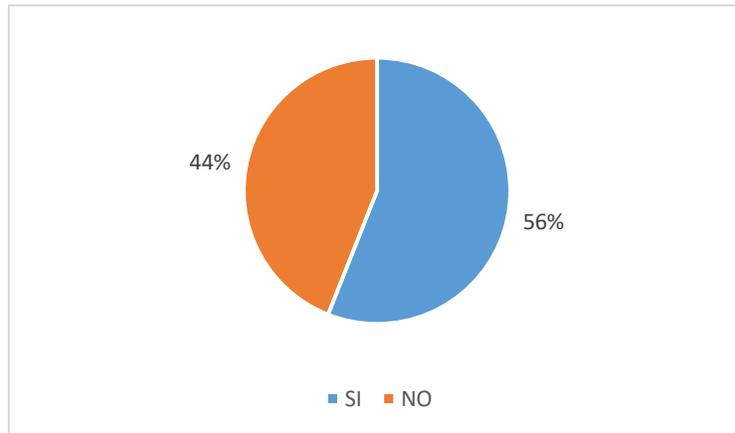
Grafica 15. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?



Fuente: elaboración propia

Se puede deducir con un 78% como resultado que, si son buenas, tiene puntos a mejorar como lo refleja el 22% de los encuestados, El 78% de las personas complementa su trabajo con el ingreso que les genera las propinas.

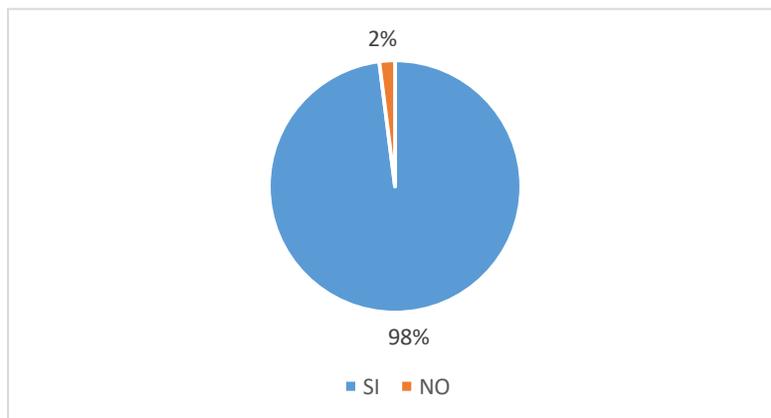
Grafica 16. ¿Tiene la oportunidad de realizar otras actividades como: estudiar?



Fuente: elaboración propia

Se encontró que un 56% de los encuestados pueden realizar otras actividades como estudiar, y estos son cargos rotativos o de horarios flexibles, por lo general son el personal con menos experiencia y de temprana edad. El 44% son los cargos administrativos, personal encargado de un área en específico y cocina.

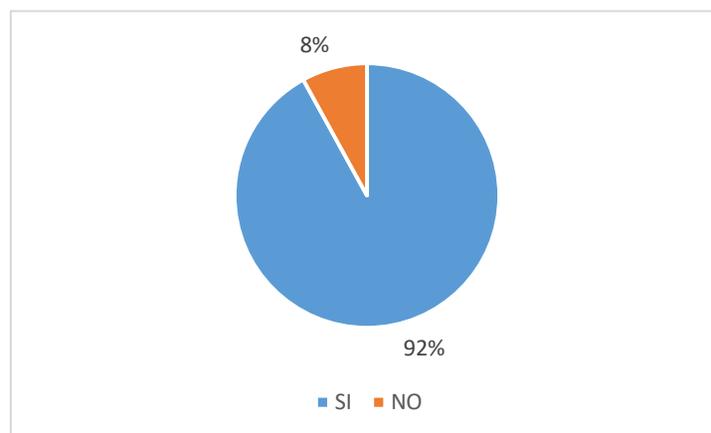
Grafica 17. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?



Fuente: elaboración propia

Como resultado se obtuvo un 98% en dónde estas personas si se sienten en un equipo de trabajo, mientras un 2% por condiciones externas, no logra sentirse parte del equipo de trabajo.

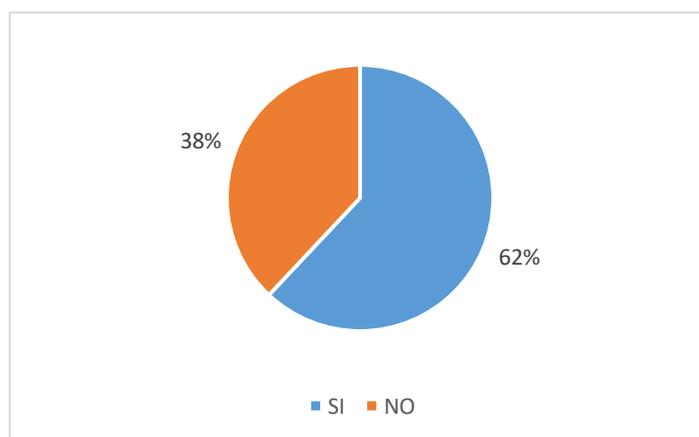
Grafica 18. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?



Fuente: elaboración propia

Muy conectado con el punto anterior, se percibe que los restaurantes de la ciudad de Cali, de la comuna 2 se preocupa por conocer las opiniones de sus colaboradores y así armonizar el espacio de trabajo por su libre expresión 92% de las personas encuestadas representan satisfacción frente a esta pregunta, mientras un 8% siente que no lo toman en cuenta, esto último se debe a personas que desempeñan labores solo por temporadas, al igual que lo empleados con edades entre los 18 y 20 años de edad.

Grafica 19. ¿periódicamente el restaurante evalúa el desempeño personal?

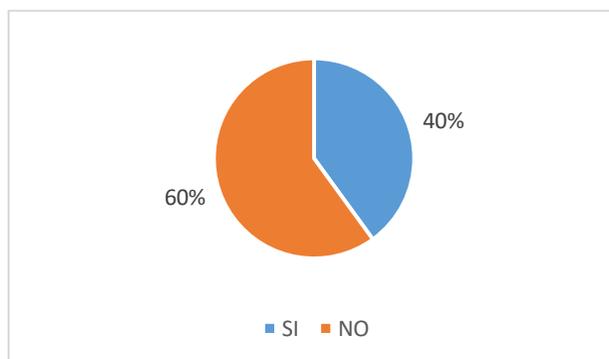


Fuente: elaboración propia

Es un punto importante que en pocos restaurantes se pudo percibir, puesto que lo hace 1 vez al mes o no lo hacen y esta evaluación es importante realizarla para así tomar decisiones prontas y ejecutar una solución, dando, así como resultado un 62% si y un 38% no, a pesar de estar por

debajo del 50% se considera un número alto por la importancia de evaluar constantemente el personal.

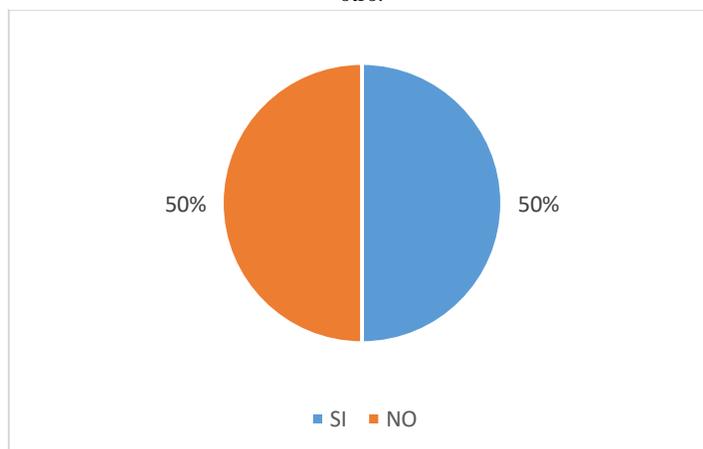
Grafica 20. ¿realizan actividades como: el empleado del mes?



Fuente: elaboración propia

Se percibe que la mayoría de los restaurantes de la ciudad de Cali, de la comuna dos, un 60% no realizan esta actividad, mientras un 40% si, lo que deja en evidencia una falta seria de motivación en estos lugares. Siendo el empleado el motor de una buena organización.

Grafica 21. Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.



Fuente: elaboración propia

Es claro que ser mesero, bartender, cajero, etc. No es el sueño o está dentro del plan de alguna persona, sin embargo, se percibe una alta demanda por este tipo de empleo por su flexibilidad en términos generales, por otro lado, tenemos el tema del salario, no es un empleo por el cual una persona con responsabilidades pueda tener una buena calidad de vida, y los restaurantes no están

en condiciones para pagar salarios el cual pueda brindarles a sus colaboradores. Por ende, ambas partes arrojan un 50% y 50% como resultado final.

Finalmente, para hacer una síntesis de lo que el trabajo de campo arrojó y con el fin también de darle cumplimiento al primer objetivo planteado se realiza un análisis descriptivo de toda la situación presentada en el apéndice del documento.

7.2.1 Análisis descriptivo situacional

Para empezar, es imperativo resaltar que la motivación relaciona al personal y al rendimiento, estos se consideran como los pilares fundamentales en una empresa, tiene a maximizar su eficiencia y productividad individual, que a su vez centra esfuerzo en sus propias necesidades (Biasca, 2005).

Dicho de este modo en el cuestionario aplicado a los 50 empleados seleccionados de manera general se encontró que, en uno de los restaurantes visitados, se encontró que 10 de las personas que trabajan ahí en diferentes áreas son mujeres y sólo 3 presencias masculinas, con un enfoque en la seguridad interna y externa del lugar, Sin embargo, en otros lugares también existen mujeres de seguridad.

Por otro lado, en cuanto al servicio se encontró en un estudio realizado por Javier Sevillano, sobre múltiples facetas que implica ambos sexos, desde el sueldo, accidentalidad, y claramente sobre el sector que se está estudiando que es el del sector servicios, dicho estudio arrojó que en el año 2017 el 88,85% de la población que ejerce este sector es femenino, mientras un 64,5% es masculino (Sevillano, 2017). Esto lleva a concluir que es importante resaltar la labor que tiene el género femenino en uno de los sectores más complejos y grandes de la economía colombiana.

A su vez, el tema de los hijos es importante conocerlo, porque hace parte de una motivación personal y la razón de laborar en cualquier sector, dejando en evidencia con el estudio que el trabajar en este sector a los empleados les facilita mantenerse a cargo de sus hijos.

Por lo que respecta al tiempo que lleva la muestra trabajando en sus diferentes puestos se concluye que el promedio de vida laboral en este sector es de 2 años en promedio, y son personas las cuales están terminando la carrera universitaria, algún técnico o tecnología u otras personas tienden a buscar otro sector o crear su propio restaurante.

También se halló que predomina el cargo de Bartender en este sector de servicios en los diferentes restaurantes en la comuna 2 de la ciudad de Cali, una de las principales razones es la captación de atención por parte de los clientes, por su forma de ejercer su ejercicio laboral, esto resaltando la satisfacción de una de las necesidades, el reconocimiento, mencionada en la pirámide de necesidades humanas planteada por Abraham Maslow.

En cuanto a la recepción de propinas se puede percibir en general que estos restaurantes manejan un nivel interesante de propinas, puesto que es un aporte adicional del salario acondicionado al cargo, que en promedio rondan los 375.000 pesos colombianos mensuales adicional al salario establecido, generando esto una gran motivación para los empleados.

Con referencia a los incentivos que manejan las organizaciones se evidencia que, en la mayoría de los restaurantes, operan incentivos en conjunto, promoviendo el trabajo en equipo.

Con la misma importancia ya que van de la mano la retroalimentación que manejan en estas organizaciones para sus empleados se observa un porcentaje significativo en el cual si aplican esta forma de mejora para su servicio y desarrollo del personal. sin embargo, aún hay restaurantes en los que no se presenta esto de manera frecuente y se puede recomendar hacerlo o presentarle una herramienta de trabajo para el mismo.

Además, un desempeño exitoso por parte de los empleados también depende de una buena organización, distribución adecuada y cargos debidamente definidos en la organización, a lo que se puede concluir que estos restaurantes de la comuna dos del sector servicios, si tienen bien definido y por consiguiente tienen buena adecuación y diseño de su organigrama y funciones de trabajo por empleado. Sin embargo, como en toda organización, no todos la aplican de la manera

concreta y ordenada, es decir, realizan contratos para un cargo en específico y termina haciendo varios oficios y esto le pasa al 8% de la población encuestada.

Por otro lado, el sentido de pertenencia y en este caso el sentirse participes tanto de los éxitos como de los fracasos en sus áreas de trabajo se considera un punto importante dentro de la motivación, puesto que es darle la libertad e importancia al empleado para su función o cargo dentro del restaurante, en este caso.

Esto da pie a que sea más consciente de lo que está ejerciendo y de lo importante que es para el aporte del crecimiento en conjunto, también se podría decir que al tener esa responsabilidad, está en su ser, ser mejor y a esto se le llama crecimiento personal consciente, esto quiere decir que la persona asume su responsabilidad, interioriza en que está fallando y transforma eso para mejorar lo que está haciendo, y no sólo logra comprender eso a nivel laboral, sino también, a nivel personal y familiar.

En cuanto a una adecuada comunicación en su puesto laboral se manifiesta una conformidad avalada por el 88% de la muestra, lo que representa un buen nivel de afluencia turística, como dentro de los locales. Así manteniendo una atención a nivel y un clima laboral sobresaliente, dando mejoras oportunas a las falencias que se encuentran en los diferentes procesos.

Con base a la realización de actividades en grupo para fortalecer el trabajo en equipo se aprecia que, para una mejor relación con las personas en el trabajo, la mejor manera es por medio de actividades simples y sanas que motiven a la sana competencia, trabajo en equipo y claramente interiorizar el propósito general como único objetivo, es decir, llevar a otro nivel la atención del cliente externo, para así retenerlo y atraer otros. Lo dicho anteriormente quiere decir que, si se tiene al personal encaminado a querer superar sus habilidades y virtudes, pensado a nivel laboral como personal, esto hará un clima laboral agradable, ligero, con mayor energía para atender a los clientes que llegan, ya sean frecuentes o nuevos.

Respecto a la motivación y comodidad en el trabajo en términos generales se encontró que las personas están motivadas de una u otra forma dentro de este sector servicios en la comuna dos de

la ciudad de Cali, sin embargo la mayoría reiteran el tema del sueldo, puesto que un empleo como Mesero, Bartender, Promotor o incluso el Chef, cuando no es el dueño, el sueldo no suele ser el adecuado y esto no permite una motivación significativa en este aspecto, sin dejar a un lado otros beneficios y aportes que deja anteriormente el estudio.

Por ende, se pretende encontrar otras formas de motivar al personal, sin necesidad de incurrir a aumentos de salarios que quizás los restaurantes no están preparados financieramente por muchos temas, como lo es la competencia, las temporadas, entre otros, pero que si pueden ser aceptados de manera positiva por parte de los empleados.

Incluso el sentirse parte de un equipo de trabajo es claro que los diferentes restaurantes de la ciudad de Cali, de la comuna dos están trabajando en un tema principal como lo es la parte intrínseca de los colaboradores, haciéndolos sentir parte de las tomas de decisiones, y el complemento de dejarlos desarrollarse dentro de su área incluyendo todo el espacio laboral.

Como se puede evidenciar la implementación del **trabajador del mes** para el personal es de gran motivación, por una parte, suele generar más ingresos por las propinas, por otro lado, es una competencia interna sana, en dónde se pueden medir varios factores, como lo son las propinas, fidelización de clientes, comentarios positivos sobre el lugar, entre otras cosas, que esté al alcance del restaurante.

Para finalizar en términos generales y dándole el cumplimiento adecuado al primer objetivo con el cual se empezó este primer capítulo, se puede decir que la motivación que se encuentra en los restaurantes de la comuna dos de la ciudad Santiago de Cali tiene una respuesta significativa de manera positiva, sin embargo se deben hacer ajustes, ampliar los campos motivacionales e implementar nuevos métodos tanto para el mejoramiento del desempeño del empleado como para el servicio que se presta al cliente, esto generando beneficios para la organización, su posicionamiento, prestigio y reconocimiento público.

Lo anterior esperando poder realizarlo en el desarrollo del 3 capítulo de este cumplimiento lo cual generaría un cumplimiento óptimo para el 3 objetivo planteado.

No obstante, es importante ahondar en la relación que tiene tanto el desempeño laboral como la motivación de los empleados en la población estudiada. Esto se desarrollará en el capítulo 2 que se presenta a continuación.

7.3 Relación entre desempeño laboral y motivación

En primer lugar, se empieza con la necesidad de dar una reseña concisa del significado de cada termino en el campo organizacional.

- *Desempeño laboral*

“Define que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización en el logro de sus actividades y objetivos laborales” (Sum, 2015). El desempeño laboral por medio de una evaluación pertinente a nivel individual como también grupal en general hace que en conjunto se llegue al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, en este caso por cada uno de los restaurantes estudiados para este trabajo.

Por otro lado, explica que las organizaciones, evalúan la manera en que los empleados realizan sus actividades, incluyendo una descripción del puesto de trabajo, determinando el grado de conocimiento que se tiene según el cargo a realizar o que está actualmente realizando y por ende esto contribuirá en la mejora del proceso individual, en conjunto y logro de los objetivos o metas establecidas por los diferentes restaurantes.

Dentro de esta evaluación se puede descubrir como el colaborador trabaja en equipo e individualmente y cuál es la dinámica que pueden tener con los cargos más altos como gerenciales o jefes, conociendo si estos escuchan las sugerencias contribuidas por el colaborador y si son realmente tomadas en cuenta, para crear una atmosfera cooperativa, incluyente y así crear un compromiso a nivel personal de cada uno de los integrantes del restaurante, con el fin de mejorar su desempeño laboral y así mismo se lograría disminuir la rotación de personal (por lo general personal nuevo), daños en la propiedad, hurtos o abandono del puesto.

- *Motivación*

“La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue”.(Serra, 2008).

Es importante reconocer el funcionamiento del cerebro humano frente a lo que hace o hará, porque de acuerdo al entorno y las situaciones, así mismo se desempeñará en su labor, y por ende se obtendrían resultados tanto negativos, como positivos, enlazando todo lo anterior con el objeto a estudio como lo es en el sector servicio, siendo un poco más específico, como lo son algunos restaurantes seleccionados, se puede deducir frente a esta definición, esa relación un poco más estrecha, en comparación con otros sectores, puesto que, en este sector en específico se interactúa de forma directa con todo tipo de personas (clientes) y como colaborador es fundamental, tener y mantener un comportamiento adecuado, como lo es ser respetuoso, amable y tranquilo, manejando el control de emociones que puede ser un factor importante para mantener esa motivación por lo que se hace.

Por otro lado, “la Motivación puede definirse como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante los obstáculos” (Jones, George & Carril , 2010 p.463).

En esta otra definición se relaciona con la permanencia del colaborador para la organización o en este caso para los restaurantes de la ciudad de Cali de la comuna dos, ya que se encontró que, en este tipo de empleos, con cargos como meseros, bartender, promotores, cajeros, cocinero, entre otros. Existe problemas comunes como lo son el abandono sin avisar del puesto, la falta de compromiso, hurtos, lentitud en el proceso, peleas con los clientes o peleas entre los mismos colaboradores.

Por lo que se podría deducir una falta o carencia de conocer las fallas internas del restaurante, ya que, si no se realiza una evaluación, tanto intrínseca o extrínseca.

7.3.1 Relación

Con base en lo expuesto anteriormente se comprende que se observan semejanzas entre lo expuesto acerca de la Motivación Laboral y del desempeño óptimo.

Las necesidades de nivel superior denominadas por Maslow (1943) “sociales, de estima y de autorrealización” coinciden con las necesidades que, según Lee Colan (2010), deben estar satisfechas para conseguir desempeño óptimo.

Dentro de las necesidades intelectuales, la de logro y la de autonomía, se asemejan a la necesidad de estima (planteada por Maslow en el cuarto y penúltimo escalón), así como también dentro de las emocionales lo hace la necesidad de reconocimiento.

La necesidad social perteneciente al primer escalón de las necesidades superiores planteadas por Maslow, es comparable con la necesidad emocional de familiaridad. A su vez la necesidad de autorrealización coincide en algunos puntos con la necesidad de logro (intelectual) y de propósito (emocional).

Esta necesidad de autorrealización está directamente asociada a lo que se comentó anteriormente acerca de la posibilidad de rendir más. Maslow lo plantea como la posibilidad de convertirse en lo que uno es capaz de ser. Lee Colan sugiere que esto es lo que se logra cuando un sujeto se desempeña de una manera óptima.

Herzberg (1974) habla de factores higiénicos y motivacionales, y propone que las personas pueden estar poco satisfechas en cuanto a las condiciones de trabajo (factores higiénicos), y al mismo tiempo estar motivadas por percibir su trabajo como misión importante o interesante.

Esto último se relaciona con la necesidad de propósito que Lee Colan introduce como necesidad emocional.

Al igual que Maslow y Lee Colan, Herzberg habla de sentimientos de crecimiento, desarrollo, reconocimiento y autorrealización. En los planteamientos de McGregor asimismo se encuentran puntos similares a lo expuesto por Lee Colan, dado que ambos proponen que, para lograr motivación de los empleados, los empresarios se detengan en la toma de decisiones, los trabajos desafiantes y las buenas relaciones sociales.

A su vez McClelland (1987) coincide con Lee Colan en su teoría, dado que habla de las necesidades de logro, poder y pertenencia. Donde la primera coincide con la necesidad intelectual de logro, la segunda con la necesidad intelectual de dominio y la tercera con la necesidad emocional de familiaridad.

Estas coincidencias aparecen porque mucho de lo comentado acerca del Desempeño está referido a lo que debe brindarse para que un sujeto se desempeñe de esta manera, y, como se interpretó, Lee Colan supone que estando motivado el sujeto se desempeñará de una manera óptima.

Luego del análisis de los conceptos presentados al inicio del capítulo es posible observar un consenso respecto a que para que los trabajadores se desempeñen apasionadamente, es necesario que los mismos se encuentren motivados.

Esto aparece implícito, pero no se plantea directamente ni se explica el por qué de esa relación. Se habla de motivación como la actuación de personas en función de metas, las cuales buscan satisfacer determinadas necesidades. En relación al ámbito laboral, estas metas dependerán de la organización, así como también del sujeto.

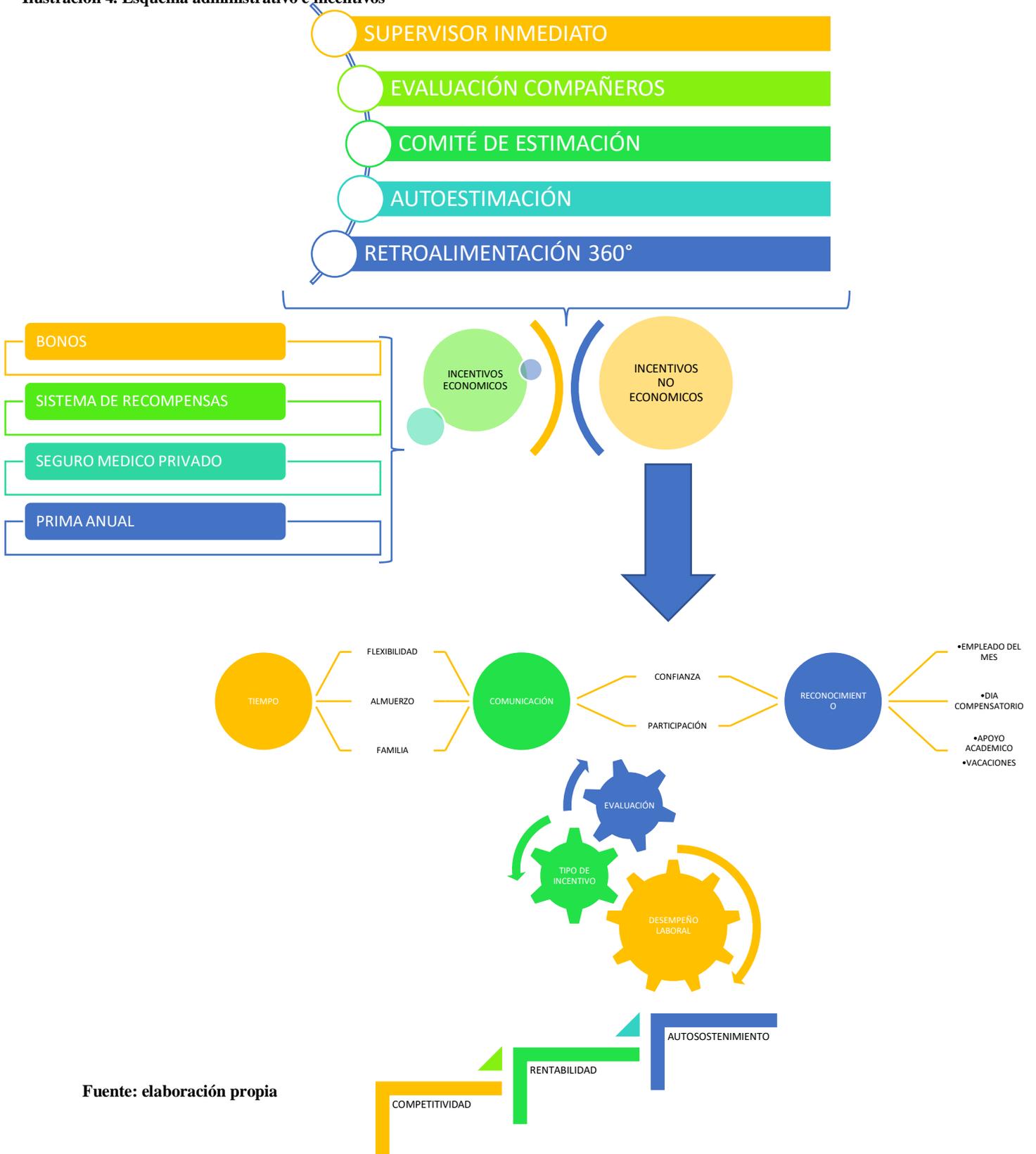
Se entiende como un sujeto motivado laboralmente aquel que posee satisfechas tanto las necesidades intelectuales como las emocionales, se considera que estas necesidades resumen y coinciden con las ideas de Maslow, Herzberg, McGregor y McClelland.

Si un sujeto posee estas necesidades satisfechas en su trabajo, entonces, y quizás por este motivo, se encuentre contento y trabaje con ganas impulsado por el hecho de realizar bien su trabajo, desempeñándose con entusiasmo y dedicación, es decir que una buena motivación lleva a un buen desempeño.

De este modo, con el fin de lograr un equilibrio entre los incentivos y el desempeño laboral en los trabajadores, se da paso al siguiente capítulo, en el que se presenta un esquema de incentivos, el cual se espera sea adaptable en los lugares de la muestra que se tomó para este documento, ya sea como una prueba piloto o definitivo para observar su viabilidad y funcionamiento.

7.4 Esquema administrativo

Ilustración 4. Esquema administrativo e incentivos



Fuente: elaboración propia

7.4.1 Descripción del esquema administrativo e incentivos

Resaltando que las organizaciones pueden motivar al personal a entregar su mejor versión y su mayor esfuerzo en su campo de trabajo. Esto definiéndose como un personal motivado, lo que resulta en un personal motivado, preocupado por el funcionamiento y éxito de la organización.

De esta manera se puede afirmar que un personal con buena y constante motivación desarrolla un aumento en la producción de su cargo. Mejora también la calidad de la misma producción, pues realizan su trabajo con mayor empeño. Lo anterior representado en la disminución de rotación y deserción del personal.

Así pues, lo anterior es consecuente a lo que Romero (2005) plantea “La motivación no es un fenómeno directamente observable. Se infiere a partir de conductas específicas. Por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad”.

A nivel administrativo, los gerentes o evaluadores establecidos como líderes directos influyen en la motivación de los trabajadores en diferentes formas. Como por ejemplo con los diferentes incentivos, ya sean monetarios o no financieros.

Por otro lado, el mantener a los trabajadores motivados también genera beneficios para la imagen corporativa y las relaciones industriales. Beneficio que atrae el mejoramiento de las capacidades del personal y a su vez mayor experiencia. Es de anotar que un sistema de motivación eficiente contribuye a un clima laboral confiable.

La eficiencia de la organización se refleja en su productividad, esta va de la mano con el capital humano que la conforman. Partiendo de los esfuerzos individuales de los mismos, lo que se logra manteniendo un nivel de comprensión y comunicación adecuado, influenciándolos a mejorar de una manera constante en cada una de sus áreas, aplicando de este modo una serie de incentivos que proporcione altos niveles de productividad.

En este orden de ideas se da paso al desarrollo de un diseño esquemático desde lo administrativo, una cadena de incentivos efectivos, la unión de estos pilares que acompañan el desempeño laboral, que darán como resultado a 3 estados ideales de una organización.

Con base en lo anterior en la Ilustración No.4 se establece un esquema de incentivos que se plantea con el fin de darle cumplimiento al 3 objetivo, basándose en la recopilación teórica, y el resultado del estudio de campo en los restaurantes que se emplearon como muestra para este documento.

De este modo como lo propone Dessler (2001) quienes o los grupos que pueden evaluar de alguna manera a los empleados al momento de desempeñarse para tener una idea de que incentivo aplicar, como se presenta en el esquema son:

Supervisor Inmediato: Es quien por lo general está en una posición mas general para observar y evaluar el desempeño de los empleados, siendo a su vez el responsable del desempeño laboral de ese individuo.

Evaluación de compañeros: En este punto se acepta la perspectiva que tienen cada uno de los compañeros frente al desempeño del otro, esto puede ser efectiva ya que permite una comunicación directa y a su vez el conocimiento de pensamiento de cada trabajador con respecto al otro.

Comités de estimación: Este se puede componer por el supervisor y al menos dos personas del área a evaluar, pues se tiene el conceto general y el concepto de las personas que están en ese entorno.

Autoestimación: Una apreciación propia de su desempeño en cada trabajador, esto con el fin de tener el punto de vista propio y apreciación de su trabajo.

Retroalimentación 360°: Con el fin de realizar una retroalimentación, capacitación y desarrollo organizacional, pues se aplicaría a cada área en conjunto para encontrar o buscar mejoras continuas, detallando falencias y/o fortalezas internas de cada empleado.

De acuerdo al segmento evaluador planteado se determina también los tipos de incentivos más asertivos o ideales, tanto económicos, como no económicos, estos como propuesta que refleja ser la mejor opción para cada organización, ya que el fin de los mismos es buscar un beneficio equilibrado entre el beneficio del empleado y el beneficio de la organización, de ahí el por qué se considera esto como una herramienta de desarrollo tanto en la producción, competitividad y autosostenibilidad del tejido empresarial.

Por otra parte, cabe resaltar que como estudiante de Administración de empresas se propone una estructura de evaluadores capacitada y activa, generando mayor atención y apropiación del cargo,

logrando inculcar el sentido de pertenencia organizacional. También se pretende dar a entender que una organización con trabajadores felices proporciona beneficios equitativos.

De esta manera se presenta como la unificación de evaluadores, los dos tipos de incentivos y sus planes motivacionales planteados dan paso a tres de los factores y objetivos más importantes de una organización, competitividad, rentabilidad y autosostenimiento.

Así pues, se da paso a un espacio de conclusiones y recomendaciones que deja el fin de esta investigación.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

- Una apropiada implementación de incentivos tiende a maximizar su eficiencia y productividad individual, que a su vez centra esfuerzo en sus propias necesidades. Demostrándose en el trabajo de campo que la motivación que se encuentra en los restaurantes de la comuna dos de la ciudad Santiago de Cali tiene una respuesta significativa de manera positiva, sin embargo, se deben hacer ajustes, ampliar los campos motivacionales e implementar nuevos métodos tanto para el mejoramiento del desempeño del empleado como para el servicio que se presta al cliente, esto generando beneficios para la organización, su posicionamiento, prestigio y reconocimiento público.
- Los factores presentes en el desempeño laboral van ligado a la motivación, pues se entiende que cuando un trabajador encuentra un equilibrio o estabilidad en sus condiciones de trabajo, carga laboral, horario y beneficios, su rendimiento es óptimo, logrando un cumplimiento de metas, realización personal y algo importante, un punto de equilibrio para la organización respecto a la relación con sus empleados y lo que le cuesta esto a la empresa, generando grandes resultados para ambos.
- Los incentivos adecuados y una adecuada implementación de ellos son determinante para un gran desempeño, cumplimiento, oportunidad y desarrollo organizacional. Encontrar en el ambiente laboral una adecuada motivación lleva a que el trabajador manifieste su conformidad con ello en sus resultados, en este caso en su nivel de productividad, lo que conlleva a que la organización tenga mejor posicionamiento un equilibrio oportuno en su nicho.

8.2 Recomendaciones

En el presente espacio se deja a conocimiento del lector las recomendaciones que quedan con base en el trabajo realizado.

- Teniendo en cuenta los diferentes hallazgos que se presentaron en el trabajo de campo se recomienda a los restaurantes que participaron en la recolección de datos, es oportuno que se capaciten en temas de motivación laboral, a su vez sería importante realizar diferentes jornadas de actualización en cuanto a los tipos de incentivos y como aplicarlos en su organización. Con el fin de contrarrestar errores o minimizar daños al personal y a la organización.
- Referente al esquema de incentivos que se planteó se recomienda ser evaluado, estudiado y ajustado si es necesario, con el fin de poder implementarse en los restaurantes que se estudiaron, aplicando una prueba piloto con el mismo, esto para verificar su viabilidad en una aplicación futura.

REFERENCIAS

Becerra, F., & Naranjo, J. (2008). Technological Innovation in the Context of Regional Clusters. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 21(37), 133–159. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n37/v21n37a07.pdf>

Brunet, Luc. (2002) “El clima de trabajo en las organizaciones”. Mexico. Trillas,

Chiavenato Idalberto. (2000) “Administración de recursos humanos”. 5ª Ed. McGraw-Hill Interamericana. Bogotá.

Chiavenato, I. (2010). *Iniciación à administração de recursos humanos*. São.

Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona. Edita.

Davis y Newstron (2000). “La influencia del entorno laboral en el personal docente de la Universidad Nacional de San Luis”. *Universidad Nacional de San Luis Argentina Año VIII – Número II*, 2007.

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. CUP Archive.

Flores, B., Sepúlveda, C. D., & Sáez, B. (2008). *Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos*.

Gestoso (2012). “Clima organizacional en la gestión educativa de docentes de la escuela de enfermería de la Universidad Veracruzana”. *Revista de alta tecnología y sociedad*, vol. 6.

Herzberg, F., Mathapo, J., Wiener, Y., & Wiesen, L. E. (1974). Motivation-hygiene correlates of mental health: An examination of motivational inversion in a clinical population. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(3), 411.

Colan, Lee J. (2010). *Desempeño en Tiempos Difíciles*. Mexico: Programas Educativos.

Dessler, Gary (2001). "Administración de personal" 8ª Ed. Pearson Educación. Mexico.

Snell, S. A., & Bohlander, G. W. (2013). *Principles of Human Resource Management: International Edition*.

Trujillo Gallegos, H. N. (2016). *Incentivos no económicos promovidos en una institución educativa privada de Lima para motivar el desempeño docente*.

Ynfante, M. P. (2005). *Experiencia Laboral* (Doctoral dissertation, Universidad Vasco de Quiroga).

Biasca, R. (2005). *Gestión de cambio: El modelo Biasca*. Argentina, Editorial El cid editor.

Bordas, M. J. (2012). *Hacia un Cuadro de Mando Integral del Clima Laboral en la Empresa*.

Towards a Balanced Scorecard of Organizational Climate in the Company, 127(228), 49–64.

Retrieved from [https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/1725/Artículo MJ Bordas Rev Sistema.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/1725/Artículo_MJ_Bordas_Rev_Sistema.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

2 Romero Pernalete Daniel. (2005, noviembre 1). *La motivación en el trabajo*. Gestiónpolis. Recuperado miércoles 11 de noviembre de 2015 de: <http://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-el-trabajo/>

Dominguez, T. (2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral (estudio realizado en Restaurantes Casa Museo de la Zona 3 de Quezal Tenango)*. Quetzaltenango: Universidad Salvador Saldivar.

Gallardo, D., & Sánchez, M. (2013). *Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación*. Universia

Bussiness Review, (38), 14–31. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/433/43328033001.pdf>

Garcia, V. (2012). la motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. retrieved from <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>

Jones, G. R., George, J. M., & Carril Villareal, P. (2010). Administración contemporánea.

McGraw-Hill. Retrieved from https://www.academia.edu/34453256/Administracio_n_Contempora_nea_6ed_Gareth_R._Jones_y_Jennifer_M._George

Katleen ana carem ochoa calderón. (n.d.). motivación y productividad laboral. retrieved from <file:///C:/Users/ACER/Desktop/TAREAS/TESIS/Ochoa-Katleen.pdf>

Madero Gómez, S. M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría Y Administración*, 60(4), 735–756. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>

Medellín, C. de C. de. (2019). La Responsabilidad Social Empresarial -RSE- y su aporte a la competitividad empresarial.

Peralta, A. A., & Besio, C. B. (2010). Grado De Supervisión Como Variable Moderadora Entre Liderazgo Y Satisfacción, Motivación Y Clima Organizacional. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 15–25. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003>

Pineda, H. I., & Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación Y Ciencia*, 19(enero-abril51), 41–49. <https://doi.org/ISSN:1665-4412>

Rodríguez, E. M. (2009). Índice De Satisfacción Laboral De Los Empleados Contingentes En Una Cadena De Restaurantes De Comida Rápida Del Area Suroeste De Puerto Rico.

Salazar Estrada José Guadalupe, Guerrero Pupo Julio Cristóbal, Machado Rodríguez Yadira Barbara, C. A. R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67–75.

Serra, D. J. G. (2008). *Psicología de la motivación*. Retrieved from http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelaMotivacion.pdf

Suarez. (2016). el salario emocional y el mejoramiento de la productividad, 1–24.

Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Universidad Rafael Landívar, 1, 107. <https://doi.org/10.1017/cbo9781107415324.004>

Torres, X. (2007). *Facultad de ciencias empresariales*.

Werther, William (2000) “*Administración de personal y recursos humanos*”. 5ª Ed. McGraw Hill Interamericana Editores. Mexico D.F

ZamoraHop. (2015). *Evolucion de la responsabilidad social empresarial en Colombia*. Emazer, 1–29.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario trabajo de campo.

La siguiente encuesta, es para encontrar el grado de motivación del personal de los diferentes restaurantes de la comuna 2, y así diseñar un modelo para aumentar su productividad.				
Genero	F (56%)		M (44%)	
Edad	18-20 16%	21- 29 42%	30 -39 34%	40- 50 8%
Hijos	SI (60%)		NO (40%)	
Hace cuanto tiempo trabaja aquí				
Cargo actual				
Marque con una X con lo que más se identifique				
PREGUNTAS	SI	NO	SI	NO
¿recibe amenudo incentivos o propina?	78%	22%	39	11
¿Recibe retroalimentación de cómo desempeña su trabajo?	74%	26%	37	13
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	92%	8%	46	4
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	90%	10%	45	5
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	88%	12%	44	6
¿realizan actividades en grupo para fortalecer el trabajo en equipo?	62%	38%	31	19
¿Siente que está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	84%	16%	42	8
El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?	94%	6%	47	3
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	78%	22%	39	11
¿Tiene la oportunidad de realizar otras actividades como: estudiar?	56%	44%	28	22
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	98%	2%	49	1
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	92%	8%	46	4
¿periódicamente el restaurante evalúa el desempeño personal?	62%	38%	31	19
¿realizan actividades como: el empleado del mes?	40%	60%	20	30
Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.	50%	50%	25	25
Entre que rangos suele recibir a diario en propina	15.000 28%	30.000 44%	50.000 20%	100.000 8%

Fuente: elaboración propia.