

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS LABORALES EN  
HOT EL PUNTO MÚLTIPLE DEL SABOR EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA**

**PROYECTO DE PRACTICA FINAL PARA OPTAR AL GRADO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**ANDERSON DUVAN CASTELLANO YANCE**

**RAMIRO JOSE PEREIRA GARCIA. TUTOR**

**2018**

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESCENARIO DE PRÁCTICAS</b> .....	4
<b>3. DIAGNOSTICO</b> .....	6
<b>3.1 Método de diagnostico</b> .....	6
<b>3.2 Situación de la empresa.</b> .....	6
<b>4. OBJETIVOS</b> .....	9
<b>4.1 General</b> .....	9
<b>4.2 Específicos</b> .....	9
<b>5. REFERENTES TEÓRICOS</b> .....	10
<b>5.1 Satisfacción laboral</b> .....	10
<b>5.1.1 Clasificación y dimensiones.</b> .....	12
<b>5.2 Motivación laboral</b> .....	15
<b>6. PROPUESTA</b> .....	26
<b>7. PLAN DE ACCIÓN</b> .....	27
<b>8. ACTIVIDADES REALIZADAS</b> .....	29
<b>9. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS</b> .....	31
<b>10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	32
<b>11. REFERENTE BIBLIOGRÁFICOS</b> .....	33
<b>11.1 Bibliografía</b> .....	33



## ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.. INTRODUCCIÓN

El presente documento es la representación del trabajo de grado denominado practicas profesional desde mi desempeño como administrador del punto de venta del centro comercial Buenavista santa marta de la cadena de restaurantes HOT EL PUNTO MÚLTIPLE DEL SABOR.

Para el desempeño de este cargo, se caracterizaron unas funciones específicas; tales como manejo de personal, supervisión de inventarios, programación de producción, manejo de recetas, coordinación y supervisión de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) entre otras. Dentro de esas funciones realizadas en el rol de administrador de punto se evidencian una falta de motivación e incentivos por parte de la alta gerencia que ayudasen al desempeño y así mismo al aumento de la productividad.

Para dicha situación se llevó a cabo una observación de los métodos de trabajo, remuneración y así mismo se investigó si existía algún tipo de incentivo para los trabajadores por su desempeño y funciones realizadas. Por otra parte se estableció un patrón centralizado de las decisiones lo cual no permitió generar otro tipo de investigación más profunda sobre la situación general de la empresa. Es así como en el presente informe se pretende ofrecer una herramienta para el fomento motivacional y la creación de un sistema de incentivos en aras de aumentar la productividad y mejor el ambiente labora



## 2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESCENARIO DE PRÁCTICAS

El mundo empresarial de hoy, se destaca por la optimización de los recursos y en este proceso los administradores, gerentes y asesores, concentran su mayor atención en la motivación como factor diferenciador en el aumento de la productividad y así tener como resultado un beneficio bidireccional, donde la empresa consigue sus objetivos y los colaboradores se sienten parte de este éxito.

Hot® El Punto Múltiple del Sabor es un restaurante dedicado a satisfacer las necesidades de sus comensales con una gran variedad de platos y una gastronomía única en un solo lugar.

Pizza loca como es conocido comúnmente está constituida por un área administrativa las cuales se encuentran dividida por gerencias:

Gerencia general dirigida por el señor ANCIZAR GUTIERREZ BAQUERO (dueño y propietario de la empresa)

Gerencia administrativa por el señor DAVID GUTIERREZ MONTERO (hijo del propietario)

Gerencia operativa por el señor HERNANDO MOYANO

Gerencia culinarias por el señor FIDEL CASTRO

Estos son los principales pilares de la empresa y constituyen cada uno desde su gerencia un eslabón importante para la compañía y para la consecución de las metas.

Esta compañía está compuesta a su vez por 13 sucursales que cobijan gran parte de la zona caribe deleitando samarios; barranquilleros; Cartageneros y monterianos con su



exquisitas recetas y espectacular atención que convierten el momento en un servicio eficiente y con sentido familiar. Cada sucursal tiene una planta de trabajo compuesta por el administrador del punto y personal operativo.

Sus colaboradores están vinculados de manera directa con la empresa por contratos a término fijo y se utiliza la contratación por temporales por medio de contratos por misión u obra.

El desarrollo de las actividades de esta compañía de viene haciendo con jornadas de trabajo por turnos de la siguiente manera:

10:00-16:00 / 19:00- 21:00

16:00- 00:00

12:00-20:00

Estos turnos pueden variar de acuerdo a la dinámica de la sucursal y del auge de la temporada alta o baja.

Al iniciar la labor de prácticas profesionales se encuentra una forma de trabajo familiar ameno y muy coloquial; se evidencia que las responsabilidades no están claramente definidas y se evidencia también una falta de motivación o incentivos de reconocimiento que ayuden al mejor desempeño de los trabajadores.



### 3. DIAGNOSTICO

#### 3.1 Método de diagnóstico

Para realizar el diagnóstico del estado de la empresa se realiza una investigación de los acontecimientos por medio de la observación y la práctica realizando un estudio caso por caso de las personas que trabajan en este lugar.

#### 3.2 Situación de la empresa.

La empresa desde el año 2014 inicio un proceso de reestructuración en la parte de contratación; debido a que tenía casi un 60% de sus trabajadores vinculados como trabajadores extras. Dicho proceso contrajo una manera diferente en la remuneración y sus beneficios legales; disminuyendo de manera sustancial los gastos por accidentes laborales y pagos de tratamientos por enfermedades. Por otra parte, el 40% que tenía un contrato con la empresa tenían una mejor posición laboral debido a su contrato; dejando una diferenciación sustancial de beneficios y haciendo inequitativo el trato de unos y otros.

El factor de contratación se modificó a partir del primer semestre del 2014 y todos los colaboradores pasaron a ser contratados por empresas temporales con contratos de misión o labor; y de manera fija con la razón social ANCIZAR GUTIERRES BAQUERO con contratos a término de un año.

Es importante decir que el pago a los trabajadores es puntual y esta situación genera un factor motivacional de estabilidad económica; adicionalmente a ello, toda la parte operativa, es decir; VENDEDORES, PIZZEROS, COCINEROS, AUXILIARES DE COCINA, BARTENDERS, RECREACIONISTA, VIGILANCIA, ANFITRIONES entre otros; reciben semanalmente una remuneración por propina (esto para el caso de sucursales grandes). Es así como existen estos dos factores económicos que vienen intrínsecos a la labor desempeñada.



El pago de horas extras se lleva a cabo por medio de descansos compensatorios; una vez un colaborador genere durante un periodo de tiempo un total de 8 horas extras; estas serán pagadas como un descanso compensatorio que se generara en cuanto el administrador lo crea prudente.

Para el caso del presente informe se toma como estudio la sucursal de BUENAVISTA SANTA MARTA. Esta sucursal posee una planta pequeña, con alrededor de 9x8 m<sup>2</sup> en donde todo está ocupado en su mayor parte por equipos y materiales propios de la actividad. Cuenta con 1 cajero, 4 cocineros, 2 auxiliares de oficios varios, 1 bar tender, 3 pizzeros y 3 vendedores; para un total de 14 personas a mi cargo. Por ser una sucursal que se encuentra en una plazoleta de comidas, estamos sujetos a la normatividad de la misma y el pago de propinas debe ser voluntario en un 100% y no se puede incluir dentro de la factura.

En noviembre del año 2017 se realizó una inspección del sistema de liquidación de nómina y pagos; dando como resultado un error en el pago de los dominicales el cual se venía pagando con un recargo del 1.75% y lo correcto es 75%; es así, que dicho error se estableció en un periodo pagado de alrededor de 8 meses; es decir que en la auditoria se evidencio que el pago se estaba realizando de esta manera hace 8 meses atrás y sin saber si mucho tiempo atrás. Esta situación se corrigió causando una disminución en la cantidad de dinero remunerado, trayendo consigo un descontento de los colaboradores frente a esto; debido a que ellos veían que no era un error sino más bien una retribución que la empresa debía tener por la labor que ellos ejercían.

Este descontento se comenzó a evidenciar en la disminución voluntaria del ritmo de trabajo de muchos colaboradores, ocasionando una tardía prestación del servicio y una disminución en las ventas. Es así como los colaboradores comenzaron a realizar exigencias sobre el pago de dominical y en este proceso salieron a relucir problemas de fondo que antes de esta situación no tenían en cuenta como el pago de horas extra de manera remunerada, la dotación completa y correcta de acuerdo a lo estipulado por la ley. En este orden de ideas los 2 pilares motivacionales que era el pago puntual y la



propina, pasaron a un segundo plano y esto generó un ambiente tenso en la sucursal de Buenavista Santa Marta debido a que al no recibir el pago de manera habitual como lo venían haciendo y no recibir propinas sienten que las condiciones de trabajo sumando lo anteriormente expuesto causa un desmejoramiento de sus condiciones de trabajo y por ende su estabilidad social y económica.

Por otra parte, además de la situación expuesta; se evidencia que no existe un manual de funciones por perfil o cargo y por ende se desconocen algunas responsabilidades y así mismos las aptitudes mínimas para ejercer cada tipo de funciones.

Toda esta información se recolectó en la práctica de la labor de administrador encargado de esta sucursal y es fruto de la experiencia de compartir y laborar con todos los colaboradores; por medio de la observación. En este orden de ideas, la temática a desarrollar es generar un sistema de incentivos laborales que permitan aumentar y mejorar el desempeño de esta compañía; así mismo, establecer las funciones y cargos con sus respectivos manuales existentes; dado el caso que no existan, se propone la creación del manual de descripción de cargos y socialización del mismo a los colaboradores existentes.



## 4. OBJETIVOS

### 4.1 General

Crear e implementar un sistema de incentivos laborales para el aumento de la productividad.

### 4.2 Específicos

- Indagar que incentivos laborales existen actualmente y se aplican en la compañía.
- Investigar si se efectúan las actividades laborales de acuerdo al manual de funcionamiento.
- Analizar la descripción de cargos y sus responsabilidades para establecer indicadores de responsabilidad y así mismo incentivos motivacionales.
- Establecer junto con el área administrativa y delegados de cada cargo propuestas de incentivos.
- Involucrar a los colaboradores en la creación del sistema de incentivos.



## 5. REFERENTES TEÓRICOS

### 5.1 Satisfacción laboral

A pesar de no existir una definición única del término satisfacción laboral, sí que se pueden distinguir unos determinados grupos de autores que coinciden entre ellos, generando unos grupos de definición común que a continuación detallo. Un primer grupo de autores desarrollan el término de satisfacción laboral como un estado emocional, sentimiento o respuesta afectiva, (Navarro Astor E, 2008). Cuando se utiliza el término afecto nos referimos a un fenómeno genérico y poco específico que puede incluir otros fenómenos tales como las preferencias, las evaluaciones, los estados de ánimo y las emociones. Cuando se utiliza el término emocional se refiere a una forma de afecto más complejo, en la cual la duración de manifestarse es mucho más concreta que cualquier estado de ánimo. Se centralizan en objetos concretos y originan una serie de reacciones corporales definidas.

El segundo grupo cree que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y lo definen como una actitud generalizada ante el trabajo (Navarro Astor E, 2008). Las actitudes aparecen como asociaciones entre objetos y respectivas evaluaciones por parte de los individuos. Esas evaluaciones traducen la componente afectiva y emocional de las experiencias individuales en términos de evaluación con relación al trabajo, (Cavalcante Silva, 2004)



Satisfacción en el trabajo	Autores	Año	Perspectiva
Sentimientos o respuestas afectivas relativamente a aspectos específicos de la situación laboral.	Smith, Kendall y Hullin	1969	
Estado afectivo, en el sentido del gustar o no, en términos generales, de una determinada situación relacionada con su trabajo.	Crites	1969	Satisfacción como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas con relación al trabajo
Estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias en el trabajo por parte del empleado.	Locke	1976	
Orientación afectiva positiva para el empleo.	Price y Muller	1986	
Respuesta emocional o afectiva con relación al trabajo.	Muchinsky	1993	
Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables resultantes de la forma como los empleados consideran su trabajo.	Newstron y Davis	1993	
Actitud generalizada con relación al trabajo, atendiendo a tres componentes: cognitiva, afectiva y de comportamiento.			
La cognitiva relacionada con los pensamientos o evaluación del objeto de acuerdo con el conocimiento.	Beer, Salancik y Pfeffer, Harpaz, Perió,	1964, 1977, 1983, 1986	Satisfacción como una actitud generalizada en relación al trabajo
La afectiva relacionada a los sentimientos y emociones positivas o negativas.	Griffin y Bateman, Arnold, Robertson y Cooper,	1986, 1991	
De comportamiento relacionada con las predisposiciones de comportamientos de intención con relación al objeto	Peiró, Bravo y Rodríguez	1996	

Síntesis conceptual de las dos perspectivas de la satisfacción laboral. Fuente: (Cavalcante Silva, 2004)

A pesar de lo anteriormente citado, en la definición que dio Locke en 1976, la que más proyección y difusión ha tenido hasta el momento: “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”. La satisfacción se analiza como un sentimiento frente al trabajo y sus propias consecuencias, (Weinert, 1987) esto implica tener cubiertas las necesidades básicas, y que exista relación entre las expectativas o recompensas esperadas frente a la recompensa realmente obtenida (Lawler, 1969)

Como expone (Garmendia, 1993) alguien estará satisfecho con su trabajo cuando: *“como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensable aceptable a la ejecución de la tarea”* (Gil Lacruz, 2011).

En cuanto a la evolución del concepto en sí, (Locke, 1976), distingue tres etapas iniciales, él las denomina escuelas, son tres corrientes determinantes de la satisfacción laboral y se detallan a continuación:



- Físico-Económica: Se especifica que existen condiciones que no favorecen la productividad de manera directa, pero sí indirectamente.
- De relaciones humanas: Se recrea la gran importancia de tener un buen ambiente de trabajo y buenas relaciones y vínculos para la satisfacción laboral.
- Desarrollo: Se introduce el importante concepto de enriquecimiento de las tareas, donde se potencia los sentimientos de los trabajadores satisfechos debido a las tareas mentalmente exigentes, (Gamero Burón, 2005)

### **5.1.1 Clasificación y dimensiones.**

Podemos distinguir entre satisfacción laboral intrínseca y extrínseca. La primera está originada por factores relacionados con la tarea en sí (dificultad, interés, autonomía...etc.) y la extrínseca tiene su origen en fuentes externas al empleado, ligadas directamente con el contexto o ambiente en el que la tarea se desarrolla (relaciones con los compañeros y con los supervisores, salario, seguridad...etc.) (Navarro Astor E, 2008).

En los resultados de algunos estudios se señalan que la clase intrínseca de la satisfacción laboral tiene una base afectiva, mientras que el componente cognitivo aparece en el término de satisfacción laboral extrínseca, por ello, algunos autores como se embarcan en la utilización de medidas bidimensionales (carácter tanto intrínseco como extrínseco) en lugar de unidimensionales, (Gamero Burón, 2005).

En una clasificación de Peiró, 1996 destaca:

- o Las características y el diseño del puesto: Está comprobado como las personas experimentan insatisfacción ante la realización de funciones repetitivas y carentes de riqueza, producida por un aburrimiento y una infravaloración de sus posibilidades, este dato nos lleva a la conclusión de que el enriquecimiento de las tareas a desempeñar es un aspecto fundamental para que se produzca el carácter motivador en el



trabajador. Otro aspecto relacionado sería la percepción de control sobre el trabajo que tienen los propios empleados. Este control está relacionado con la motivación y la satisfacción, aquellos sujetos motivados por el trabajo pero que no tienen margen de acción en su proceso laboral, manifiestan un mayor grado de insatisfacción. (Gil Lacruz, 2011).

- Los sistemas de recompensas y el salario: “La satisfacción con el salario como fuente de ingresos, indicador de nivel de vida y reconocimiento laboral, se suele dar con la asunción de responsabilidades”. De la misma manera, la insatisfacción se ve directamente asociada con comportamientos absentistas, apoyo a sindicatos y asunción de roles conflictivos. Complementado estos resultados se podría utilizar una teoría motivacional que explica esas actitudes. Concretamente, la teoría de la discrepancia postularía que la satisfacción está mediatizada por la comparación que haga el trabajador de su salario con el de compañeros de niveles similares y la equidad que perciba en el sistema distributivo de recompensas empresariales, (Gil Lacruz, 2011)
- Las características organizacionales: Son aspectos como la división del trabajo, el liderazgo o el ser partícipe en la toma de decisiones, esta última afecta al trabajador y está asociada a la satisfacción percibida (Warner, 1947.)
- Los rasgos del trabajador: Tales como la edad, la formación, la ocupación. Son datos poco concluyentes, ya que de ellos se sacan conclusiones muy heterogéneas, de esta forma se señala que “sin poder generalizar, en diferentes investigaciones la tendencia común es que la satisfacción se da con más frecuencia en función de la experiencia laboral (la antigüedad en el trabajo es un posible predictor de mayores



recompensas en el trabajo), la cualificación y los ingresos”, (Gil Lacruz, 2011).

Locke identificó nueve dimensiones de la satisfacción laboral:

- 1.- La satisfacción con el trabajo.
- 2.- La satisfacción con el salario.
- 3.- La satisfacción con las promociones.
- 4.- La satisfacción con el reconocimiento.
- 5.- La satisfacción con los beneficios.
- 6.- La satisfacción con las condiciones de trabajo.
- 7.- La satisfacción con la supervisión.
- 8.- La satisfacción con los compañeros.
- 9.- La satisfacción con la compañía y la dirección.

A escala individual las consecuencias de la satisfacción laboral se pueden relacionar con la salud, equilibrio entre vida laboral y no laboral, y el ejercitar actividades mentales que abstraigan al individuo de la cotidianidad. Se detallan a continuación:

- Salud física: La insatisfacción laboral puede actuar de manera perjudicial para la salud física del que la padece, viéndose deteriorada y exponiéndose a mayores riesgos de contraer enfermedades tales como, afecciones cardiacas, problemas con el colesterol, azúcar en sangre...etc.
- Salud Mental: De la misma manera, se ve deteriorado el bienestar psicológico de un empleado asociado a la insatisfacción laboral.
- Longevidad: también se ha estudiado a cerca de una disminución en la esperanza de vida en personas que padecen insatisfacción laboral.



- Actitudes de “escape”: Beneficia el crear un comportamiento positivo del trabajo desempeñado, es decir, es conveniente fijarse en lo que produce satisfacción, aunque sea menor, que mantener a diario el pensamiento insatisfactorio. Esto ayuda a mantener una buena salud mental.
- Satisfacción con la vida: hay diversas teorías al respecto. Algunas siguen la corriente de que la vida profesional va ligada a la personal, y los problemas que uno tenga en la esfera personal los puede transpolar a lo profesional, mientras otras teorías mantienen la idea de que cualquier persona es capaz de mantener separadas las dos vida (vida laboral y vida cotidiana) sin necesidad de fundir los problemas de ambos en uno solo.

Se puede concluir resumiendo que, para definir el concepto de satisfacción laboral es preciso considerar dos aspectos. Por un lado, debemos especificar los procesos psicológicos que constituyen la experiencia subjetiva de la satisfacción laboral. En este caso, estamos en el dominio de las actitudes, pudiendo considerar sus componentes cognitivos, afectivos y de comportamientos. El segundo aspecto trata de la identificación de las características al trabajo que producen esas experiencias subjetivas de satisfacción (Cavalcante Silva, 2004).

## **5.2 Motivación laboral**

La motivación suele plantearse en forma de expectativas y de experiencias o bien de contribuciones y retribuciones relativizando las posibilidades de cambio o de transformación que puedan sufrir. La noción de expectativa introducida por Morse expresa el conjunto de valores que el individuo ha ido asimilando y que quiere ver realizados en su ámbito de trabajo; así, la satisfacción será el resultado de lo que el individuo espera obtener y lo que obtiene realmente, (Pérez Rubio, 1997).

La motivación es una variable que influye en mayor medida que la satisfacción en el desempeño y resultados productivos. La satisfacción y la



motivación no son dependientes entre ellas, por ejemplo, un empleado puede estar satisfecho con su trabajo, pero no motivado, se trata de aquel individuo que evalúa favorablemente su situación profesional, pero cuyo esfuerzo no proporciona niveles de desempeño elevados (Cavalcante Silva, 2004)

*“Para muchos trabajadores, la actividad laboral que desempeñan añade una dimensión específica a sus vidas. Es generalmente entendido, y está empíricamente comprobado, que los individuos con trabajo se sienten mejor que aquellos que no cuentan con él. Sin embargo, en realidad tenemos que aceptar la idea de que algunos individuos ven tener un trabajo como un enriquecimiento de sus vidas, mientras que otros perciben el estatus de trabajador como algo que empeora la calidad de sus vidas. Esto fue así para la mayoría de la gente en épocas pasadas y, probablemente, también lo es hoy en los países menos desarrollados. Cualquier generalización sobre el valor de la actividad laboral para los trabajadores resulta difícil; las circunstancias individuales determinarán en gran medida si el sujeto se encuentra mejor o peor trabajando. Por ejemplo, sería de esperar que un individuo joven con familia esté mejor cuando trabaje, mientras que los jubilados estarán, en general, más felices con su situación de no participación”, (Gamero Burón, 2005) (p. 39).*

Como objeto de estudio y sustento del presente informe se toman las teorías de los 2 factores de Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) y la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow (1908- 1970)

Las empresas dedicadas al servicio centran su atención en mejorar sus patrones de conducta y de esta forma establecer una mejor conexión y satisfacción hacia los clientes; pero resulta que además del cliente externo, existe un cliente interno que son los colaboradores de cada empresa y entre más motivados se encuentren, mayor será el beneficio que recibe las compañías por esta sensación de satisfacción interna.



Se dice que un colaborador se siente motivado cuando se le tiene en cuenta en las decisiones y beneficios que generan la empresa; alguno de ellos es directamente asociado a su labor como son el pago de su salario; prestaciones legales e incentivos legales. Por otra parte, se ha demostrado que la preocupación por el ambiente laboral y la inversión de pequeñas mejoras para ese ambiente genera un nivel de satisfacción el cual se ve reflejado en el aumento de la productividad.

Según la teoría de la motivación e higiene de Herzberg, las personas están influenciadas por dos factores:

- la satisfacción resultado de los factores de motivación, que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- la insatisfacción resultado de los factores de higiene que, si faltan o son inadecuados, causan insatisfacción pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. (Robbins, 2004)

Es decir, los factores de higiene, aunque no motivan propiamente, deben ser tratados para “limpiar” el entorno de trabajo o la situación del trabajador de forma que no se desmotive, mientras que los factores de motivación sí que aumentan tu motivación y ganas por cumplir un objetivo. En esta teoría, lo contrario de satisfacción es no satisfacción y el opuesto de insatisfacción es no insatisfacción, es decir, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción.

Veamos cuáles son estos dos factores:

- Los factores de higiene: engloban a todas las condiciones del ambiente en el cual se mueve la persona. Apunta a las variables del contexto donde desempeña tareas el trabajador. Son:
  - sueldo y beneficios
  - política de empresa y organización
  - relación laboral



- ambiente físico
- supervisión
- status
- seguridad laboral

(Robbins, 2004)

Los factores de motivación: se encuentran vinculados con aspectos más profundos respecto del puesto específico que posee el individuo. La motivación que brinda su atención es sustentable en el tiempo y a largo plazo, permitiendo una filiación de la persona para con la empresa de magnitud significativa. Son:

- logros
- reconocimiento
- independencia laboral
- responsabilidad
- promoción
- crecimiento
- madurez
- consolidación

(Robbins, 2004)

La propuesta de Herzberg para la motivación radica en lo que él denominó “*enriquecimiento de tareas*”. El trabajo rutinario y no desafiante no sólo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo.

Los consejos de Herzberg para el enriquecimiento de tareas son:

- Suprimir algunos controles manteniendo la responsabilidad del manejo
- Aumentar la responsabilidad del trabajador respecto a su trabajo



- Delegar un área de trabajo cerrada en sí misma
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad
- Informar al trabajador sobre los resultados mensuales
- Reparto de tareas nuevas y más difíciles
- Asignación de tareas especiales, que permitan al trabajador mejorar profesionalmente.

(Robbins, 2004)

En el medio del servicio un aumento en la productividad significa una efectiva realización del servicio, que para el caso de este informe significaría un buen plato; una buena sonrisa; una buena comunicación y como resultado una satisfacción del cliente y un medio de fidelización con las preferencias de los comensales. Así mismo existen otros métodos que podrían utilizarse para la motivación; debido a que el supuesto es, que lo antes mencionada son factores que deben venir garantizados por el puesto de trabajo y el cargo a desempeñar.

La pirámide de las necesidades de MASLOW plantea una jerarquización de necesidades que incentivan al ser humano a la consecución de sus metas. La pirámide de Maslow forma parte de una teoría psicológica que inquiere acerca de la motivación y las necesidades del ser humano: aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos. Según Abraham Maslow, un psicólogo humanista, nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar.

Es decir, que Maslow proponía una teoría según la cual existe una jerarquía de las necesidades humanas, y defendió que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. A partir de esta jerarquización se establece lo que se conoce como *Pirámide de Maslow*.



Abraham Maslow introdujo por primera vez el concepto de la *jerarquía de necesidades* en su artículo “A Theory of Human Motivation” en 1943 y en su libro “Motivation and Personality” (Maslow). Más tarde, el hecho de que esta jerarquía soliese ser representada gráficamente en forma de pirámide hizo que el núcleo de la teoría pasase a ser conocido como *pirámide de Maslow*, cuya popularidad es notable incluso hoy en día, décadas después de que fuese propuesta por primera vez.

Mientras algunas escuelas existentes a mediados del siglo XX (el psicoanálisis o el conductismo) se centraban en conductas problemáticas y en el aprendizaje desde un ser pasivo y sin demasiadas opciones de influir en el entorno más de lo que este influye en él, Maslow estaba más preocupado en aprender sobre qué hace a la gente más feliz y lo que se puede hacer para mejorar el desarrollo personal y la autorrealización. (Maslow)

Como humanista, su idea era que las personas tienen un deseo innato para autorrealizarse, para ser lo que quieran ser, y que cuentan con la capacidad para perseguir sus objetivos de manera autónoma si se encuentran en un ambiente propicio. Sin embargo, los diferentes objetivos que se persiguen en cada momento dependen de qué meta se han conseguido y cuáles quedan por cumplir, según la pirámide de necesidades. Para aspirar a las metas de autorrealización, antes han de cubrirse las necesidades anteriores como la alimentación, la seguridad, etc. Por ejemplo, solo nos preocupamos de temas relacionados con la autorrealización si estamos seguros que tenemos un trabajo estable, comida asegurada y unas amistades que nos aceptan.

En la Pirámide de Maslow, desde las necesidades más básicas hasta las necesidades más complejas, esta jerarquía está compuesta por cinco niveles. Las necesidades básicas se ubican en la base de la pirámide, mientras que las necesidades más complejas se encuentran en la parte alta. Las cinco categorías de necesidades de la Pirámide de Maslow son: *fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento*



y de *autorrealización*; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel, y subiendo niveles en el orden indicado.

### Tipos de necesidades

En la pirámide de Maslow, este investigador habla acerca de las necesidades instintivas y hace una distinción entre necesidades “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento) y de “desarrollo del ser” (autorrealización). La diferencia existente entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo. Satisfacer las necesidades deficitarias es importante para evitar consecuencias o sentimientos displacenteros. (Maslow)

Las necesidades del “desarrollo del ser”, por su parte, son importantes para el crecimiento personal, y no tienen que ver con el déficit de algo, sino con el deseo de crecer como persona.

Así pues, la pirámide de Maslow tiene 5 niveles de necesidades:

#### 1. Necesidades fisiológicas

Incluyen las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos necesidades como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. Maslow piensa que estas necesidades son las más básicas en la jerarquía, ya que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel.

#### 2. Necesidades de seguridad

En esta parte de la pirámide de Maslow se incluyen las necesidades de seguridad son necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la



protección. Aquí figuran: la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etc.

### 3. Necesidades de afiliación

Maslow describe estas necesidades como menos básicas, y tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas. Ejemplos de estas necesidades son: el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social. Para Maslow, esta necesidad se expresa cuando las personas buscan superar los sentimientos de soledad, y sentir que hay vínculos afectivos entre ellas y ciertas personas. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

### 4. Necesidades de reconocimiento

Tras cubrir las necesidades de los tres primeros niveles de la Pirámide de Maslow, aparecen las necesidades de reconocimiento como la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Esta jerarquía de Maslow se entiende mejor como una manera de sentirse bien con el propio auto concepto a través de esas cosas de nosotros mismos que vemos reflejadas en el modo en el que los demás nos tratan.

Según Maslow existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad.

### 5. Necesidades de autorrealización



Por último, en el nivel más alto se encuentran las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás, etc.

Pese a que algunas investigaciones dan soporte a la teoría de Abraham Maslow, la mayoría de los datos recopilados en muchas investigaciones no parecen ir en la misma línea que la pirámide de Maslow. Por ejemplo, Wahba, 1976 concluyen que hay poca evidencia para demostrar la jerarquía postulada por Maslow, a pesar de que aún hoy en día es muy popular.

Además, la Pirámide de Maslow también ha recibido críticas por ser difícil de probar su concepto de autorrealización, ya que es muy abstracto. A fin de cuentas, en ciencia es necesario especificar muy bien el significado de las palabras y proponer unas implicaciones "operacionales" de ellas, y si un concepto deja mucho margen para la interpretación, no es posible realizar investigaciones orientadas a estudiar lo mismo, ni extraer conclusiones claras. Muchos de los conceptos y categorías descritas en la pirámide de las necesidades de Maslow son demasiado ambiguas como para poder ser estudiadas científicamente.

En un estudio publicado en 2011, investigadores de la Universidad de Illinois pusieron a prueba la pirámide de Maslow y descubrieron que la satisfacción de las necesidades de la pirámide correlacionaba con la felicidad de la persona. Pero esta investigación, al contrario que la teoría de Maslow, concluyó que las necesidades de reconocimiento y autorrealización también eran importantes pese a que no estuvieran cubiertas las necesidades más básicas. Por lo tanto, cuestionaba la secuencialidad que Maslow propuso en su teoría: no hacía falta tener cumplidas necesidades básicas para aspirar a alcanzar los objetivos relacionados con las necesidades más refinadas.

Por otro lado, la investigación de Maslow estaba basada en una muestra de individuos muy pequeña y, por lo tanto, poco representativa. La crítica a su metodología hace referencia a que él mismo eligió a las personas que consideraba autorrealizadas, tras leer sobre ellos o hablar con ellos y llegar a conclusiones acerca de lo que es la



autorrealización. De hecho, las personas a las que Maslow entrevistó a la hora de realizar su pirámide de necesidades difícilmente pueden representar a la mayoría de la población humana, ya que eran personas pertenecientes a la cultura occidental, ricas o muy influyentes. Algunas de las personas a las que investigó son Albert Einstein o Eleanor Roosevelt. La pirámide de Maslow fue creada a partir del estudio de los casos excepcionales, más que de lo que resulta normal en las poblaciones humanas.

Independientemente de estas críticas, la pirámide de Maslow representa un aporte importante en un cambio de visión dentro de la psicología y contribuyó a establecer una tercera fuerza dentro de la profesión (las otras dos fuerzas principales eran el psicoanálisis y el conductismo). Su enfoque con respecto a la psicología y de la vida en general inspira entusiasmo, ya no parte del supuesto de que las personas son seres pasivos, ni se centra en las conductas patológicas. El estudio de las motivaciones y de los patrones de conducta no vinculados a los trastornos mentales llegó a ser una muestra de que la psicología no tiene por qué limitarse a la salud mental.

Por otro lado, los trabajos de Maslow fueron un primer intento de estudiar algo de suma importancia: el bien común, esos elementos contextuales que son prioritarios para todas las personas. Si la necesidad de tener acceso a alimentos es uno de los aspectos más importantes para las personas, es posible proponer modelos de gestión de los espacios que tengan en cuenta este principio.

Además, la pirámide de Maslow ha tenido una gran repercusión no solamente en la psicología, sino que también ha sido importante en el mundo empresarial (especialmente en el marketing, pero también en el mundo de los Recursos Humanos) o en el deporte, por ejemplo.

La Psicología científica actual debe seguir investigando sobre qué es aquello que nos motiva y nos lleva a aspirar a objetivos, y puede que la pirámide de Maslow no sea un constructo que permita explicar bien cómo actuamos, pero por lo menos es un primer ladrillo en este tipo de estudios y puede ser utilizado como referencia.



Como está expuesto según este autor se puede evidenciar otra herramienta de estudio para la satisfacción y motivación de los colaboradores la cual puede ir enfocada en la parte superior de la pirámide que explica esta teoría y de esta forma también aprovechar las capacidades que surjan en los colaboradores que al cumplir y satisfacer estas necesidades aportaran nuevas formas de hacer las cosas lo que nos llevara a un mejor conocimiento y una mejora del quehacer diario.



## 6. PROPUESTA

Se propone la creación de un sistema de gestión humana basándose en reconocimientos y exaltación de labores realizadas; es decir, basándose en un análisis de la temática y de los teóricos antes expuestos; se plantea la reestructuración de las maneras de llevar los procesos con el personal.

La propuesta está basada en la formación y crecimiento personal de cada uno de los colaboradores, dándoles importancia a sus requerimientos personales y forjar una nueva forma de comunicación, basada en el respeto mutuo como ser y como ente importante dentro de una gran empresa. Esto se llevara a cabo por medio de un comité entre administradores, jefes de áreas, coordinadores del talento humano; gerencia operativa y gerencia general; en el cual se creara un documento base, donde irán consignados las ideas que puedan mejorar e incentivar a los colaboradores.

Por otra parte se propone un sistema de calificación por objetivos realizados y se exaltarán puntos como:

- Llegadas puntuales.
- Colaboración de trabajo en equipo.
- Liderazgo en procesos de servicio y producción.
- Creación de nuevos procesos de trabajo.
- Concursos de cargos.
- Concurso de recetas nuevas.

Estos serían algunos puntos para resaltar y de esta manera generar el primer paso hacia el sistema de incentivos laborales. Lo premios o reconocimientos irían desde permisos especiales, hasta reconocimientos por escritos o menciones.



## 7. PLAN DE ACCIÓN

Objetivo estratico	Acciones estratégicas	Recursos necesarios	Responsables	Plazo
Establecer los niveles de satisfacción y motivación de los colaboradores frente a sus funciones en relación con el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigar la influencia del ambiente laboral y las condiciones para mejorar.</li> <li>- Establecer unos indicadores de satisfacción.</li> <li>- Establecer unos indicadores de motivación.</li> <li>- Establecer un marco de incentivos acorde a cada puesto de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones sobre manejo de personal y autocuidado.</li> <li>- Sistema de Indicadores de confianza y desempeño.</li> <li>- Buzón de sugerencias</li> <li>- Oficina de recepción de PQR</li> <li>- Tableros motivacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia general</li> <li>- Talento humano y gerencia operativa</li> <li>- Administradores de puntos de venta y jefes de cocina.</li> </ul>	4 meses
Aumentar los niveles de productividad del personal operativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar campañas de concientización de los nuevos incentivos.</li> <li>- Realizar una estadística de estudio sobre la productividad y el desempeño basado en los incentivo.</li> <li>- Establecer metas claras sobre las compensaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de felicidad y entusiasmos compuesto trabajadores y personal administrativo.</li> <li>- Manual de incentivos.</li> <li>- Sistema de premios y compensaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de convivencia</li> <li>- Administradores de puntos de venta</li> <li>- Gerencia de calidad y talento humano</li> </ul>	2 meses
Mejorar las condiciones laborales				



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una inspección de las necesidades de cada puesto.</li> <li>- Implementar una estandarización de procesos por cada puesto y garantizar su remuneración económica y social.</li> <li>- Garantizar las herramientas y condiciones físicas para el desempeño de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipamiento necesario acorde a las necesidades de cada punto.</li> <li>- Sistema de seguimiento en las estructuras y equipos con correcciones inmediatas.</li> <li>- Personal de mantenimiento fijo especializado de acuerdo a cada área funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia general</li> <li>- Gerencia administrativa</li> <li>- Gerencia operativa</li> </ul>	<p>6 meses</p>
--	---	--	---	----------------



## 8. ACTIVIDADES REALIZADAS

Durante la realización de las prácticas en el cargo de administrador de punto de venta en la empresa Hot® Restaurante el Punto Múltiple del Sabor; se realizaron una serie de actividades que permitieron la mejora en el desempeño en algunos campos productivos y aumentar de manera parcial las ventas gracias a una mejora en el ambiente y condiciones laborales; dentro de las actividades realizadas están:

- Concientización de la importancia del desempeño de cada colaborador para la compañía y para su estabilidad laboral.
- Realizar actividades de cada puesto para generar confianza y conciencia.
- Resaltar los trabajos la responsabilidad de su labor en la preparación de productos.
- Premiar con descansos compensatorios de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.
- Concientizar del buen uso de la materia prima y los costes de ella.
- Incentivar a la fraternización de los compañeros de trabajo para generar un trabajo conjunto.
- Demostrar interés por los requerimientos de cada persona del punto.
- Mejorar el ambiente laboral con un trato justo, amable y sincero.

Todas estas acciones mejoraron el desempeño de las actividades y contribuyeron al cumplimiento de las metas. Además de esas actividades se realizaron otros procesos que alimentaron mi formación como profesional y ayudaron al mejor entendimiento de algunos procesos profesionales; entre ellos están:

- Manejo de inventarios
- Fomento de equipo de venta
- Planeación de estrategias de ventas y programación de producciones.



- Implementación de inventarios y controles de existencias para rotación de productos.
- Manejo de costos de producción.
- Manejo de costo de inventarios.
- Manejo de costos de ventas.
- Sistema de presupuestos de ventas.
- Aplicación de los procesos de Planeación, organización y control.

Todas estas actividades ayudaron a afianzar los conocimientos adquirido durante la formación de la carrera profesional como estudiante y se pusieron en práctica en la función de administrador.



## 9. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS

El proceso de prácticas durante mi estancia en la compañía permitió afianzar mis conocimientos sobre la profesión del administrador y fortalecer la formación en aptitudes de cara los requerimientos de mundo empresarial; además de ellos me permitió crecer como persona dándome herramientas para del desempeño de mi vida profesional. Además de lo anterior aprendí sobre:

- Manejo y aplicación de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) (salud, 2013).
- Manejo y atención de clientes
- Manejo de caja y ventas.
- Manejo de personal a cargo.
- Manejo de sistema de liquidación de horas y reporte de nómina.
- Trabajo bajo tensión.
- Manejo de marca y fortalecimiento de la misma (fidelización de clientes).
- Formulación de planes para el servicio.
- Planeación y programación de ventas proyectada.
- Manejo de presupuestos de ventas.
- Manejo de costos en el área de los Restaurantes.
- Normatividad legal de las empresas de servicio.
- Manejo de sistemas de inventario (SAP).
- Manejo de sistema de facturación (Aldelo)

Todos estos conocimientos nuevos deben ser fortalecidos para optimizar mis conocimientos; pero estos también generan un plus a favor de mis actitudes y aptitudes frente a la formación profesional de un administrador.



## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En el estudio realizado en la Empresa Hot® Restaurante El punto Múltiple del Sabor se vivenció y se observó que la desmotivación está dada por la falta de reconociendo en la labor realizada; la falta de incentivos laborales y salariales causaron una disminución en los niveles de motivación y así mismo en la productividad de la empresa. Además de la falta de conocimiento claro de las responsabilidades; dado por un manual de funcionamiento que no existe y por ende el personal no tiene claro hasta donde van sus actividades y cuales son propias de su cargo.

Por otra parte el sistema de jerárquico y la centralización de las decisiones en la alta dirección dificultan la labor de los administradores de puntos que no tienen cierta dependencia frente al personal que tienen a cargo y su posición siempre está limitada por las gerencias lo cual genera una distorsión de la autoridad.

Basándose en la motivación y el sistema de incentivos se podría estandarizar algunos procesos y decisiones; de esta forma se podría aumentar la dependencia de cada punto en base de competencias entre labores y procesos lo que ayudarían a mejorar procesos existentes y experimentas nuevas maneras de hacer las cosas, con un mayor aprovechamiento de los recursos; es decir pasar de ser eficaces a eficientes.

Se puede concluir que la creación de un sistema de incentivos permitirá un mejor ambiente laboral y causara un mejoramiento en los procesos. Así mismo se puede afirmar que al realizar un sistema de incentivos laborales se reafirma el interés por el talento humano y confirmaríamos la tesis que el éxito para la consecución de las metas está basado en el interés del cliente interno y el cliente externo.

Se recomienda de forma respetuosa la formulación y creación de la descripción de cargos; la socialización de este y así mismo la creación y aplicación de un manual de funcionamiento que permita encaminar de forma estandarizada los procesos productivos y generar una herramienta para mejorar el desempeño de la productividad de la compañía.



## 11. REFERENTE BIBLIOGRÁFICOS

### 11.1 Bibliografía

- Cavalcante Silva, J. (2004). Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias publicas. *Tesis doctoral*.
- Gamero Burón, C. (2005). Análisis microeconómico de la satisfacción laboral.
- Garmendia, J. A. (1993). En F. P. Luna, *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid.: Taurus.
- Gil Lacruz, M. (8 de junio de 2011). *Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral*. Obtenido de <http://www.unizar.es/cuadernos/n04/n04a04.html>.
- Lawler, E. (1969). En *Job Design and Employee Motivation* (págs. 426-435).
- Locke, E. (1976). La naturaleza y las causas de la satisfacción laboral. En M.D. Dunnette. *Manual de Psicología Industrial y Organizacional*. Chicago: Rand McNally.
- Maslow, A. (s.f.). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Navarro Astor E. (2008). Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana. *Tesis Doctoral UPV. Departamento de Organización de Empresas*.
- Peiró, J. (1996). *Psicología Social de las Organizaciones. Psicología Social Aplicada*. Madrid: McGraw Hill.
- Pérez Rubio, J. (1997). *Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis*. Universidad de Extremadura.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- salud, M. d. (junio de 2013). *RESOLUCIÓN 2674 DE 2013*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=54030>
- Wahba, M. &. (1976). *Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory*.
- Warner, W. (1947.). *The Social System of the Modern Factory*. New Haven.: Yale University Press.
- Weinert, B. (1987). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.