

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL
MOTIVACIONAL PARA LOS COLABORADORES
DEL RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA
POPEYES - CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR
Vanessa Eliana Romero Jaime

Chiclayo, 01 de Marzo del 2017

**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL
MOTIVACIONAL PARA LOS COLABORADORES
DEL RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA
POPEYES – CHICLAYO**

POR:

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
APROBADO POR:**

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
Presidente de Jurado

Mgtr. Luis Angulo Bustios
Secretario de Jurado

Mgtr. Eduardo Martín Amorós Rodríguez
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

A mi familia, por apoyarme en el logro de mis metas.

Vanessa

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo por darme la posibilidad de lograr un título profesional.

A mi asesor por darme todo su apoyo en la elaboración de la presente tesis.

Vanessa

Índice

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Bases teóricas	25
III MATERIALES Y MÉTODOS	35
3.1 Tipo y diseño de la investigación	35
3.2 Área y Línea de Investigación	35
3.3. Población, muestra y muestreo	36
3.4 Operacionalización de variables	36
3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
3.6 Plan de procesamiento y análisis de datos	38
IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
VI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
VII. ANEXOS	68

Índice de figuras

Figura 1.	Mejora del desempeño laboral	40
Figura 2.	Labor en circunstancias difíciles y retadoras	42
Figura 3.	Programación en tareas con un alto nivel de complejidad	43
Figura 4.	Determinación de objetivos realistas	44
Figura 5.	Satisfacción al concluir un trabajo difícil	45
Figura 6.	Trabajo con alto nivel de competencia y logro	47
Figura 7.	Trabajo estresante y bajo presión	48
Figura 8.	Manejo de confrontaciones	49
Figura 9.	Influencia sobre empleados para el logro del objetivo	51
Figura 10.	Control sobre situaciones externas	52
Figura 11.	Comunicación extra laboral	53
Figura 12.	Gusto por el trabajo en grupo	54
Figura 13.	Relaciones estrechas con colaboradores	55
Figura 14.	Participación y pertenencia en grupos	56
Figura 15.	Gusto por el trabajo en grupo	57
Figura 16.	Resultados motivacionales totales	58

Resumen

En la presente tesis se ha desarrollado una propuesta de mejora del nivel motivacional para los colaboradores del restaurante de comida rápida Popeyes en Chiclayo. Con el fin de alcanzar el objetivo establecido, fue fundamental determinar el nivel de motivación de los colaboradores de la empresa materia de la presente investigación, para lo cual se utilizó como instrumento de medición la “Escala de Motivación de Steers y Braunstein”. La encuesta que fue aplicada, se sustentó en la teoría motivacional de David McClelland y fue construida utilizando una escala de Likert.

La conclusión principal que se obtuvo con la presente investigación, fue que el nivel motivacional de los para los colaboradores del restaurante de comida rápida Popeyes ubicado en la ciudad de Chiclayo, se encontró en un nivel alto.

A partir del diagnóstico del nivel motivacional realizado, se generó una propuesta de mejora orientada a optimizar los indicadores que se ubicaron en un nivel medio y bajo, todo con el objetivo de incrementar la motivación de los colaboradores del restaurante de comida rápida Popeyes ubicado en la ciudad de Chiclayo, de tal forma que la probabilidad de mejorar la productividad del mismo sea alta.

Palabras claves: Motivación, Afiliación, Poder, Logro.

Abstract

In this thesis it has developed a proposal for improving the motivational level for employees of the fast food restaurant Popeyes in Chiclayo. In order to achieve the objective, it was essential to determine the level of motivation of employees of the company subject to this investigation, for which was used as the measuring instrument "Motivation Scale Steers and Braunstein." The survey was applied; it was based on the motivational theory David McClelland and was built using a Likert scale.

The main conclusion was obtained in the present study was that the motivational level for employees of the fast food restaurant Popeyes ubicado in the city of Chiclayo, was found at a high level.

From the diagnosis of the motivational level made a proposal for improvement aimed at optimizing the indicators they were placed in a medium and low level is generated, all with the goal of increasing employee motivation of fast food restaurant Popeyes located in the Chiclayo, so that the probability of improving productivity thereof is high.

Keywords: Motivation, Affiliation, Power, Achievement

I. INTRODUCCIÓN

El primer restaurante de esta famosa franquicia, fue fundado por Alvin C. Copland en el año de 1972, en el barrio de Arabi, Nueva Orleans y con el nombre de "Chicken on the Run". Inicialmente, el restaurante sirvió el tradicional pollo frito sureño durante meses, sin embargo, no tuvo el éxito deseado en ese momento. Tiempo después, el restaurante reabrió sus puertas, con un nuevo estilo de pollo sureño que atrajo más al mercado y dio inicio al desarrollo y crecimiento de una franquicia. (Polo, 2013)

Su fundador inicio la franquicia de su restaurante en el año 1976, a partir de la inauguración de un segundo restaurante en Baton Rouge, Luisiana y durante, aproximadamente, los siguientes 10 años se inauguraron más de 500 restaurantes en Luisiana, así mismo el empresario Bob Newman adquirió varias franquicias que inauguró en Texas y estados circundantes. En los próximos años, la franquicia obtiene 200 nuevos restaurantes así como puntos de venta. Para 1989, Popeyes es vendido a AFC Enterprises y fusionado, temporalmente, con Church's Chicken hasta que en 2004, Church's Chicken es vendida a Arca Inc y Popeyes quedo como la única franquicia de comida rápida especializada en pollo de AFC. (Polo, 2013)

Para el año 2007, Popeyes es considerada como la segunda cadena de restaurantes más grande, de acuerdo a sus puntos de venta en el mundo, con más de 1 800 restaurantes en más de 40 estados, en el Distrito de Columbia, Puerto Rico y en más de 21 países en todo el mundo incluyendo Turquía, Barein, China, Hong Kong, Iraq, Indonesia, Jordania, Kuwait, Emiratos Arabes Unidos, Japón, Malasia, Arabia Saudita, Corea del Sur, Singapur, Canadá, Jamaica, Guyana, Surinam, México, Isla trinidad, Honduras, Vietnam, Panamá, Perú y Costa Rica. Alrededor de treinta locales son de propiedad de la compañía y el resto son franquicia. (Polo, 2013).

En el 2012, el Grupo Interbank en su contante plan de desarrollo y crecimiento, en el que se encuentra continuamente haciendo negociaciones estratégicas para apoderarse de gran parte del mercado del consumo nacional y después de adquirir Bembos en marzo del 2011 así como traer nuevamente a la escena a la tienda por departamentos, Oechsle; el grupo decidió invertir en el ingreso de una gran cadena de comida rápida norteamericana: Popeyes Generación (2012).

La franquicia, proveniente de Louisiana, Estados Unidos, ingresó al Perú para ser, nada más y nada menos, que el competidor directo de otra cadena de comida rápida, Kentucky Fried Chicken (KFC). Con esto, el grupo bancario buscó hacerle frente al grupo Delosi, responsable de franquicias como KFC o Pizza Hut Generación (2012).

Mediante una serie de entrevistas exploratorias realizadas a los colaboradores de Popeyes en Chiclayo, se observó que los trabajadores no tienen la costumbre de conversar sobre temas personales y extra laborales dentro del restaurante, a pesar que la mayoría de sus tareas y actividades se ejecutan comúnmente en equipo y por otra parte, la empresa les entrega los espacios físicos necesarios en sus refrigerios para este fin.

Así mismo, también expresaron siempre a nivel exploratorio, que casi siempre intercambian opiniones sobre su trabajo en su hora de descanso, pero a veces aunque muy pocas conversan de temas personales, pero si se ponen de acuerdo para reunirse fuera de su horario de trabajo para encontrarse en otros lugares fuera de la empresa. Esta situación es un poco preocupante en relación a los motivos de afiliación.

De acuerdo a lo expresado por la mayoría de colaboradores, siempre a nivel exploratorio, se observó que el nivel de competencia es elevado y casi todos los entrevistados también expresaron que prefieren encargarse de labores menos desafiantes y con un nivel de reto menor, pues les desagrada

trabajar presionados, situación que se considera preocupante en restaurantes de comida rápida especialmente, como comentó el gerente de la sucursal Chiclayo, siempre a nivel exploratorio.

De otro lado, comentaron los colaboradores siempre a nivel exploratorio, que no saben defender su posición en una discusión, es más, consideran que casi no saben argumentar. Esto ocurre, según el gerente del restaurante, porque casi todo el personal es bastante joven y en proceso de formación profesional, es decir todos son universitarios. En este contexto es coherente comprender el hecho que no sean capaces de definir metas realistas en la mayoría de los casos, y que es necesario trabajar en su formación para obtener una mayor productividad y altos niveles motivacionales dentro del restaurante, según lo expresado a nivel exploratorio por el gerente de la sucursal Chiclayo.

En base a lo analizado en los párrafos anteriores, se puede decir que es fundamental, primero, determinar la situación en la que se encuentra el nivel motivacional de los colaboradores de Popeyes en Chiclayo, y en base a los resultados recopilados, desarrollar una propuesta de mejora de la motivación laboral para los trabajadores de la organización estudiada. Entonces, se puede decir que el problema de la presente tesis fue: ¿Cuál es la propuesta de mejora adecuada para elevar el nivel motivacional de los colaboradores de Popeyes en Chiclayo?

En la misma línea de investigación, la presente tesis tuvo como objetivo general, generar una propuesta de mejora del nivel de motivacional para los colaboradores de Popeyes en Chiclayo. Así mismo, el presente documento de investigación tuvo como objetivo específico, determinar el nivel motivacional mediante la evaluación de los motivos de logro, poder y afiliación entre los colaboradores de Popeyes en Chiclayo.

La presente tesis, nos dio la oportunidad de conocer el nivel motivacional que tienen de los colaboradores de Popeyes en la ciudad de Chiclayo, a partir de la percepción que tienen los mismos en cuanto a los motivos de logro, en donde se sustenta su posición en referencia a los procesos de mejora continua individual en relación a su desempeño laboral, a pesar de encontrarse situaciones retadoras y estresantes, siendo programados inclusive en tareas complicadas pero con objetivos realistas y alcanzables.

Así mismo, se evaluó la percepción de los trabajadores de la franquicia en cuanto a los motivos de poder, específicamente los relacionados con la consecución de sus objetivos dentro de un contexto de alta competencia, así como expuestos a un trabajo lo suficientemente estresante y a presión, enfrentado los conflictos que pudieran presentarse con sus compañeros de trabajo, siempre en forma eficaz y eficiente, y generando un proceso de negociación adecuado y orientado a los objetivos establecidos.

Por último, se realizó un análisis y evaluación de la percepción que tienen los empleados de la franquicia materia de la presente investigación, hacia los motivos de afiliación, relacionados especialmente a la comunicación asertiva fuera del restaurante de comida rápida evaluado, siempre orientado a la generación de relaciones significativas entre compañeros de trabajo y su gusto por formar parte de determinados grupos dentro de la organización.

En base a los resultados recopilados y evaluados en la organización materia de la presente investigación, se desarrolló una propuesta de mejora, la cual se encuentra orientada a incrementar el nivel motivacional de los colaboradores de Popeyes en Chiclayo, la cual se sustenta en ideas lo suficientemente creativas para el sector restauración a nivel de comida rápida, con planteamientos que pretenden solucionar los problemas a nivel motivacional de la empresa estudiada.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En la presente investigación se realizó un análisis y evaluación minuciosa, ardua y completa de una serie de documentos publicados en revistas indexadas, tesis e investigaciones en general, que se convirtieron en la base para la elaboración de los antecedentes requeridos para sustentar la discusión de los resultados recopilados, de tal forma que se escoja el modelo adecuado a desarrollar en la presente tesis; lo cual viabilizó el proceso de comprensión de la situación problemática a evaluar en la presente organización.

Para comenzar, Gentile (2003), realizó una evaluación de la descualificación laboral y riesgos de vulnerabilidad social para los trabajadores de “fast food”. En la mencionada investigación explica que en el escenario metropolitano del primer mundo, occidental, tecnológicamente avanzado e “hiperconsumista” se han desarrollado ocupaciones especializadas (que caracterizan la llamada Sociedad de la Información), de rango intelectual y creativo que se inscriben en el contexto productivo post-industrial y globalizado de la new economy. Pero también existen muchos trabajos de perfil bajo y socialmente marginales tanto por lo que concierne a sus características profesionales, como por la retribución y las tutelas sindicales al punto de ser calificados como “prototipos de cualquier forma de trabajo explotado e infravalorado”: se trata de los así llamados “McJobs”.

El término antes mencionado, engloba todos aquellos trabajos que todavía están anclados en modalidades productivas de matriz neotaylorista, con implicaciones organizativas de estructuras empresariales piramidales, formalmente constituidas por prácticas operativas comunicativas, de gestión y de decisión de cumplimiento obligado, es decir científicamente modulado y mecánicamente ejecutado. (Gentile, 2003)

El ámbito de análisis de la mencionada investigación, son las empresas que operan en el sector terciario de los servicios al público que producen a gran escala y que se han expandido a nivel internacional, sobre todo mediante el sistema de franquicias. Se caracterizan por su propia marca (brand) popularmente reconocida por ser fácilmente repetible y accesible para los consumidores, además de la previsible estandarización de los productos comercializados. (Gentile, 2003).

Se observa ejemplos elocuentes, como son las grandes cadenas comerciales surgidas en los EE.UU. y exportadas a casi todos los países de capitalismo avanzado, presentes en los sectores del entretenimiento de masa (Disney o Blockbuster en su momento), de la indumentaria (Nike), de la venta minorista (Wal-Mart), o también de la comida rápida como McDonald's. (Gentile, 2003).

A los colaboradores de estos sistemas multinacionales se les llama "McWorkers". En particular, el concepto se refiere a todos aquellos jóvenes (en edad comprendida entre los 16 y los 25 años) que en estas estructuras tienen roles laborales temporales, de tipo simplemente manual y de bajo nivel, con contratos formales y regulares, pero en la mayoría de los casos temporales "part-time" o "work-on-call", y siempre con una baja compensación. (Gentile, 2003).

La investigación mencionada líneas arriba evalúa las características esenciales de las modalidades laborales y organizativas que conciernen a los "McWorkers" del sector comida rápida, en su acepción descalificadora y profesionalmente envilecedora para los mismos colaboradores que las sufren. Se hace referencia al sistema de la empresa estadounidense McDonald's que fue la primera en formular e implementar el "McJob" (como se observa de aquí viene la raíz "Mc" de la palabra) como manera característica de utilizar el factor trabajo de forma cualitativamente bien estructurada en una empresa de servicios. De la misma forma se analizan y evalúan las condiciones de los

trabajadores “de línea” más jóvenes (los llamados crew, según el término técnico de la empresa McDonald’s), en una posición contractual y retributiva inferior.(Gentile, 2003).

Inicialmente el autor describe el aspecto de gestión y operacional de los “fast food”, después se califica la categoría “McJob” y a su vez, se hace referencia a la organización efectiva del trabajo del personal McDonald’s, encuadrado según las exigencias de servicio de la marca o “Brand”. Posteriormente, se utilizan diferentes planes de análisis para identificar, en los diferentes ámbitos de especificidad y contexto, algunos de los factores de estos trabajos que más desmotivan, en particular los que implican la dimensión afectiva y emocional. En paralelo, se analizan los riesgos de vulnerabilidad social que dependen de estos factores de forma más o menos explícita y que se refieren a una dimensión participativa y profesional del “McWorker”. (Gentile, 2003).

El trabajo de investigación realizado no pretende ofrecer un cuadro exhaustivo de las dimensiones problemáticas del sistema del “fast food”. De hecho, se omiten las cuestiones contractuales y sindicales, ajenas al sentido de esta investigación, mientras que se evidencian los aspectos más cercanos a los elementos de desmotivación y descualificación del “McJob”. El autor se centró en las repercusiones que sufre en el ámbito social cada joven “McWorker” por estar sujeto a un itinerario laboral temporal, inseguro, flexible y con fuerte implicaciones psicológicas como es el del McDonald’s.

De otro lado, se encontró la investigación realizada por Mata (2009), en la que analiza y evalúa la funcionalidad de la motivación, sustentada en el reconocimiento, para un mejor desempeño y rendimiento del colaborador que tiene como función la atención al público de la cadena KFC. Así mismo, el autor concluyó en el documento mencionado, que es usual la utilización de reconocimientos bajo la forma de incentivos para los colaboradores, el cual es una forma de motivar a todos los integrantes de la organización, provocando

así un mejor desempeño en el trabajo de los mismos, una elevada productividad para la empresa y un buen trato al cliente.

En este sentido, el autor verificó que una organización perteneciente al sector productivo y restauración como es el caso de KFC, sin ningún tipo de reconocimientos, no funciona de la misma forma que una que lo considera relevante, debido a que no sólo se toma en cuenta la productividad de la organización, sino también el bienestar del colaborador. Así mismo, el autor concluyó que en KFC es relevante generar continuamente bienestar para el colaborador, y es por esta razón que cuentan con una serie de tipos de reconocimientos e incentivos motivando de esta forma a sus empleados. De otro lado, se observó en la organización evaluada por el autor antes mencionado, que un colaborador eficiente desarrolla un buen clima laboral, donde no solo cada uno de ellos busca ser reconocido, sino todos los que conforman la organización, lo que fue corroborado mediante las encuestas y entrevistas exploratorias realizadas a los trabajadores de KFC. (Mata, 2009)

Es importantísimo comentar que si bien es cierto, la investigación mencionada en los párrafos anteriores, utiliza la teoría motivacional de Herzberg, pero a su vez, incluye los estudios realizados por McClelland relacionados con los motivos de afiliación.

Se sabe que un empleado se encuentra motivado en una empresa, cuando percibe que se le trata bien, lo cual desarrolla un clima laboral adecuado para la organización, que se basa en un ambiente psicológico propicio para la formación de grupos formales e informales, que se generan a partir de la necesidad de afiliación, convirtiéndose posteriormente en equipos de trabajo eficaces y eficientes. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999; Robbins, 1999 y Amorós, 2007).

En este sentido, Del Carmen Elizalde (2010), sustenta que los recursos humanos son el motor de toda organización, y a su vez la industria

restaurantera así como hotelera no son la excepción. Dentro de la gastronomía, es también el elemento humano aquel que hace capaz el logro de los objetivos y el éxito en el desarrollo de las actividades. Por tal motivo es importante que los trabajadores se encuentren satisfechos en el lugar en el cuál trabajan, que disfruten de lo que hacen y que se sientan parte de la empresa para la cual laboran. En general el liderazgo se entiende como todo un proceso en el cuál la habilidad de influir en el comportamiento de otros se convierte en la herramienta más importante.

Dentro de todos los grupos y equipos de trabajo se busca llegar a una meta u objetivo, cuando surge un individuo que tiene la iniciativa de guiar y establecer los caminos y métodos para llegar al objetivo; además de convencer al resto de los miembros del grupo en que al llevar dichos métodos se conseguirá el objetivo con el cual todos se beneficiarán, es cuando surge el líder en el grupo. (Del Carmen Elizalde, 2010)

Así mismo, Del Carmen Elizalde (2010) en la presente investigación decidió realizar un caso de estudio en dos restaurantes del Hotel Presidente Intercontinental México y saber cómo influye el ambiente de trabajo en los restaurantes, que tan satisfechos se encuentran los trabajadores y cómo interviene el jefe; es decir el líder y la motivación que se ejerce en ellos, para lograr que estos se sientan conformes en sus labores.

Un aspecto relevante y que es practicado por la mayoría de las cadenas de “fast food”, es otorgarle el tiempo necesario para el refrigerio, con el espacio físico adecuado para interrelacionarse y financiado por la misma empresa. En este sentido, Negroe (2011), evaluó el servicio de comedor como motivador para el buen desempeño del colaborador, donde se enfoca en la alimentación de los empleados a lo largo de sus jornadas de trabajo, ya que la alimentación de los trabajadores actualmente no ha sido un tema con la misma relevancia que el sueldo u otros beneficios.

A pesar de lo expuesto anteriormente, la salud y trabajo se encuentran íntimamente relacionados y se influyen mutuamente, así como facilitan la integración de los colaboradores, en la medida que tengan el ambiente adecuado para conversar y conocerse, satisfaciendo de igual forma sus necesidades de afiliación. Así mismo, partiendo del hecho que la alimentación es uno de los factores que afectan a nuestra salud, es de extrema relevancia adaptarla a la actividad laboral, con la finalidad de elevar el rendimiento del personal. (Negroe, 2011)

Por lo anteriormente expuesto, cuando el empleador suministra a diario alimentación a su colaborador, es sin lugar a dudas una retribución a su labor diaria. Los alimentos dan la vida, una comida adecuada suministrada en el trabajo le ayuda al empleado a conservarla y mantenerla, situación que definitivamente eleva el nivel motivacional de los mismos en cualquier empresa. (Negroe, 2011).

Si un empleado se encuentra adecuadamente motivado, alcanza sus objetivos, está orientado a seguir una línea de carrera y percibe la estima de parte de sus compañeros así como de la misma empresa, no se va nunca de la misma, disminuyendo de esta forma los niveles de rotación del personal (Davis y Newstrom, 1993 y Chiavenato, 2012). En este sentido, Quintero y Hernández (2012), analiza las causas de rotación del personal en el sector de “fast food”, a través del estudio específico del caso de la empresa Tequila Corp. Es necesario comentar que hoy en día la rotación del personal en las empresas es un problema que afecta el buen desenvolvimiento de una organización en pleno desarrollo económico, debido a que este es el recurso más apreciado con el que puede contar una empresa para el crecimiento de la misma en un mercado en constante cambio y cada día más competitivo.

Si se la empresa se preocupa de que los manipuladores de alimentos, que se puede decir que son la columna vertebral de una organización que comercializa “fast food”, se encuentren motivados y satisfechos, el

desempeño laboral así como el rendimiento de estos será eficiente cada día. Es por esta razón que existen factores predominantes que actúan dentro de la actitud de estos individuos los cuales van a definir la permanencia de estos dentro de una organización, motivo por el cual el proceso de admisión de personal juega un rol relevante, al igual que el nivel motivacional que puedan los colaboradores del sector restauración a nivel “fast food”.(Quintero y Hernández, 2012)

El objetivo de los autores de la investigación mencionada en el párrafo anterior, fue determinar cuáles son las causas de la rotación de los manipuladores de alimentos de la empresa y proponer alternativas viables que permitan mejorar la motivación de los mismos.

Primero, en la investigación se concluye que la empresa Tequila Corp. se encuentra pasando por un problema que está afectando las operaciones básicas de cada una de sus tiendas en donde el cliente está acostumbrado a recibir un determinado nivel de atención y servicio, debido a la rotación existente de los manipuladores de alimentos estos no se están cumpliendo adecuadamente. Una de las causas que explican la rotación de los manipuladores de alimentos es la poca motivación que reciben de la empresa y la otra está vinculada con el proceso de admisión de personas.(Quintero y Hernández, 2012).

En base a lo expuesto anteriormente, los autores recomiendan una serie de alternativas factibles de implementar, como lo son la creación de incentivos tanto monetarios como no monetarios, la mejora de la dotación de uniformes de trabajo, darles la mayor flexibilidad posible en los horarios laborales y la realización de actividades grupales para incentivar el trabajo en equipo. Así mismo considera relevante reestructurar el proceso de admisión de personas, en el que necesitan tomarse en cuenta no solo las fuentes internas sino también externas y las opiniones de los gerentes de tiendas a la hora de realizar la decisión final.(Quintero y Hernández, 2012).

De otro lado, Herrera (2014) desarrolló un estudio sobre la satisfacción en el trabajo de los colaboradores de McDonald's, y debido a la relevancia que tiene la satisfacción laboral en las organizaciones, es que el autor decidió abordar este tema como objeto de su investigación.

Para alcanzar su objetivo, el autor escogió como instrumento de medición el "Job Satisfaction Survey", debido a que este cuestionario aborda nueve dimensiones vitales para el estudio de la satisfacción laboral en cualquier organización. Según las mencionadas dimensiones el autor pudo concluir en cada una de ellas el nivel de satisfacción en el trabajo que tienen los colaboradores de McDonald's y por supuesto, cuáles son los factores más importantes para su interpretación. Es necesario aclarar, que en la definición de las dimensiones utilizadas, se evaluaron una serie de teorías motivacionales, entre las que se incluyó de manera relevante a la teoría de McClelland. (Herrera, 2014)

Las dimensiones en las que se observaron menores niveles de satisfacción entre los empleados encuestados son: la dimensión salarial, la de promoción y ascensos, así como la dimensión beneficios y reconocimiento del colaborador. Por otro lado las de mayores niveles de satisfacción son: las dimensiones como supervisión, apoyo de los compañeros de trabajo.

De otro lado es necesario comentar que capacitar, formar y desarrollar a los colaboradores de cualquier organización, definitivamente eleva los niveles motivacionales de los mismos (Del Castillo, 1992; Dessler, 2001 y Amorós, 2007). En este sentido, Pérez & Torres (2015), desarrollo una investigación que tuvo como objetivo presentar las competencias a desarrollar en un plan de adiestramiento gerencial para la franquicia de comida rápida Miga's Bakery-Deli-Café, ubicada en el C.C. Paseo El Hatillo Estado Miranda en Venezuela, y cuya necesidad emerge de una intervención de consultoría, que ésta empresa solicitó para resolver un problema de tensas relaciones gerenciales entre los gerentes de la tienda y sus subalternos; el

problema de investigación fue: ¿Con qué procedimiento de capacitación y adiestramiento podrá Miga's Bakery- Deli- Café del C.C. Paseo del Hatillo, superar la situación problemática que tienen los supervisores y los gerentes en correspondencia con sus relaciones interpersonales?.

Se apoyó en la teoría de desarrollo organizacional (DO). El método fue etnográfico clásico, el tipo de investigación es etnográfica de campo. Como resultados se obtuvieron las competencias a desarrollar en un plan de adiestramiento gerencial: motivación, sustentado en la teoría de McClelland, así como el liderazgo, toma de decisiones asertivas y análisis del entorno empresarial.

Por último, Flores-Oritz, M. et al (2015) realizó un estudio sobre el Clima Organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, BC, México, a través de los elementos de autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción a la organización, motivación, remuneración, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general, como parte del clima organizacional.

En un entorno complicado para generar empresas exitosas en México, una buena opción para los empresarios es el invertir en franquicias, porque representan una forma más rápida, no sólo para entrar en los negocios, sino también para acceder a nuevas tecnologías, estrategias de mercado y capacitación de personal. La forma con la que los colaboradores perciben a la empresa ya sea de manera sutil, con calidez o bondad y asimismo evalúan el ambiente laboral, es uno de los aspectos claves en el desempeño y la competitividad de la empresa. (Stevenson, 2000; Espada, 2006 y Flores-Oritz, M. et al, 2015)

Los autores explican que una realidad a la que se están enfrentando las empresas, es que los gerentes necesitan contar con información confiable para

determinar estrategias que les permita incluir y generar un compromiso con los colaboradores de la empresa, es otras palabras, organizar y alinear los objetivos del equipo de trabajo en aumento de la calidad, eficiencia, productividad que esto de cómo resultado que: la organización se vuelva competitiva o incremente su competitividad. (Flores-Oritz, M. et al, 2015).

Las empresas que están orientadas a los resultados tienen como objetivo primordial el ser eficientes, es decir, tener la capacidad de alcanzar los objetivos que se fijan. Por lo tanto, es importante conocer que tipos de climas organizacionales logran que las organizaciones sean más competitivas, equitativas y con un amplio sentido de humanismo.(León, et al, 1980 y Flores-Oritz, M. et al, 2015).

Un clima laboral adecuado, es una inversión a largo plazo para cualquier organización, representa una excelente herramienta para incrementar el potencial de sus trabajadores y mejorar su competitividad, motivo por el cual, las empresas actualmente deben prestarle el debido cuidado y valorarlo, buscando un clima favorable que le brinde a sus colaboradores lo mejor para que este se sienta motivado.(López, 2001 y Flores-Oritz, M. et al, 2015)

Las franquicias de “fast food”, perciben el valor de los colaboradores que laboran en la empresa, a través de la evaluación de las tareas asignadas. Se manifiesta el trabajo en equipo por la alta coordinación y el esfuerzo de manera conjunta, enfatizando en el logro de objetivos y planes, por lo cual, el alto desempeño es motivado de manera continua. Dando como resultado el compromiso de los empleados con los propósitos de la organización. (Flores-Oritz, M. et al, 2015).

En este sentido, el apoyo se refleja en el énfasis en el equilibrio personal-trabajo, ya que se da una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente donde dichas orientaciones son

apropiadas, dando como resultado la alta competitividad a base del esfuerzo y el compromiso. Es relevante mencionar que no porque las franquicias de “fast food” presentan este tipo de clima laboral de desafío, se pretenda decir que se aplica a todas las organizaciones. El clima organizacional es de acuerdo a la situación que en ese momento este atravesando la organización y que el clima laboral si es factor de competitividad que influye en el crecimiento e incluso en el éxito de las franquicias de “fast food” en Tijuana, B.C. México.(Flores-Oritz, M. et al, 2015).

Por último, se puede concluir que los elementos de autonomía, trabajo en equipo, innovación, apoyo, sueldos y salarios, reconocimientos, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, satisfacción y visión, son parte del clima organizacional como factor de competitividad, en las franquicias de comida rápida de Tijuana, B.C., México, presentando un clima de organizacional de desafío. Así mismo, éste es percibido por el alto nivel de logro de los objetivos y por la práctica sistemática de la motivación mutua, para alcanzar un alto desempeño; elevado compromiso del personal; toma de decisiones en equipo como recurso para mejorar la calidad de estas y para desarrollar nuevas alternativas (Flores-Oritz, M. et al, 2015). Como se puede ver los autores han utilizado la teoría de McClelland como sustento fundamental para la definición del clima laboral en los restaurantes de “fast food”.

A manera de conclusión, se infiere que casi todas las investigaciones evaluadas en los párrafos anteriores, se basan tanto en las teorías motivacionales de contenido como de proceso, pero se observa que todas le entregan una gran importancia a la teoría sustentada por McClelland, la cual se tomó como base para el desarrollo de la presente investigación.

2.2. Bases teóricas

Existe una gran cantidad de información tanto teórica como práctica con respecto a la motivación de los individuos dentro y fuera de las organizaciones. Su progreso conceptualmente hablando es histórico e implica el aporte de distintas y variadas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en la contribución de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. En su generación conceptual, le entregaban mayor importancia a la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos en sí y en la división entre el cuerpo y el alma. (Ramírez, et al, 2008)

Así mismo, el acopio de información puede ser estudiado desde una variedad de puntos de vista. Basado en las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona a las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Sustentado en la fisiología, es el producto de una reacción homeostática que está orientado a minimizar la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción. (Jiménez et al, 2003 y Ramírez, et al, 2008)

Posteriormente, desde las perspectivas humanistas, otros autores plantean modelos integrados y jerarquizados donde una serie de procesos son analizados bajo el sustento de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales afrontan el tema de los incentivos y factores cognitivos intervinientes en la conducta dentro de entornos reales; mientras que los conductistas, resaltarán los reforzadores ambientales y las contingencias que perjudican el comportamiento de las personas. En los setenta, el enfoque sistémico, desechan conceptos como el de motivación, para renombrarlo como autorregulación. (Genesca, 1997, Jiménez et al, 2003 y Ramírez, et al, 2008).

De otro lado, se puede concebir a la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de una persona para lograr un objetivo (Robbins, 2004). La presente definición tiene tres conceptos fundamentales: intensidad, esfuerzo y persistencia. Primero, la intensidad consiste en la medida de esfuerzo que el individuo utiliza para

alcanzar sus metas. A continuación, este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. Por último, la persistencia se refiere a la medida tiempo en que un individuo sostiene dicho esfuerzo. (Reeve, 1994, citado por Ramírez, et al, 2008)

Los individuos tienen una serie de motivos que mueven la conducta humana; es más, varios de autores dicen que "la conducta no la genera nunca un solo motivo, sino que está en función de varios dominantes y subordinados que interactúan juntos en forma compleja". Cada uno de los motivos mencionados están presentes siempre en una determinada magnitud y varía su intensidad en el transcurso del tiempo. (Newstrom, 2007 y Reeve, 1994, citado por Ramírez, et al, 2008)

En base a lo expuesto, se puede afirmar que el comportamiento de los individuos es motivado. Las necesidades producen en las personas diferentes estados de tensión interna que se comportan en forma de "input" para que el organismo humano evalúe su entorno y a partir de esto, busque satisfacer la necesidad definida. (Amorós, 2007; Ramírez et al, 2008 y Ramírez, 2012)

En los seres humanos, la motivación se presenta como consecuencia de una necesidad que genera tensión en el organismo, de forma que se desarrolla un esfuerzo, moderado por una determinada oportunidad de alcanzar su objetivo, que lo lleva a comportarse de una manera específica. Esta actuación llevará efectos que retroalimentan de manera positiva o negativa al organismo humano, en cuanto a la satisfacción de sus necesidades, orientando en efecto a la conducta de la persona. (Dessler, 2001).

Se observa que Reeve (1994), citado por Ramírez, et al (2008), ha destacado la presencia de un proceso motivacional relacionado a un flujo dinámico de estados internos que provocan la acción humana. Este ciclo consta de cuatro etapas: La primera es la anticipación, en segundo lugar se

encuentra la activación y dirección, posteriormente en tercer lugar se tiene a la conducta activa y retroalimentación del resultado. En último lugar se encuentra el resultado.

Es importante comentar que, ya sea desde el modelo de Davis y Newstrom (1993), el proceso motivacional nacería de una demanda intrínseca del organismo que se vincula directamente al motor de la acción que se retroalimenta de sus resultados. Tenemos en conclusión, un sistema autorregulado y dinámico que se adapta al entorno en el que requiere satisfacer su urgencia y que se dirige por el resultado de sus iniciativas.

De otro lado, Gjesme (1981) y Espada (2006), definen a la motivación como un factor emocional primordial para la persona. Estar motivado quiere decir realizar sus labores diarias sin desidia y sin esfuerzo más allá de lo normal; aunque para unos individuos el trabajo puede representar una obligación, para otros es un incentivo, un estímulo y quizá una liberación. Algunas personas encuentran en sus actividades un escondite de sus frustraciones personales e inclusive profesionales, utilizando su trabajo como una fuerza motivadora por ser la única forma de alcanzar una alta autoestima, así como el reconocimiento a todo nivel.

Existen personas en los cuales su motivación se encuentra supeditada a la opinión de sus superiores jerárquicas, su entorno social e inclusive profesional. Hay una diversidad de empresas muy bien estructuradas, con profesionales de primera línea pero con un liderazgo totalmente transaccional; además está claro que los superiores necesitan motivar a su gente, pero estos deben ser conscientes que ellos también deben motivar a sus jefes. (Espada, 2006 y García, 2012)

Según Guillen (2000), la motivación se encuentra directamente vinculada con las necesidades humanas. Así mismo el mismo autor, define que la motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y

que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos; en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros propios medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás.

No se puede, lamentablemente, en todo momento esperar que los demás individuos nos incrementen nuestra autoestima y requerimos ser nosotros mismos los que tomemos el control de nuestra propia automotivación. Es de gran importancia el factor motivacional de nuestra propia conducta, y se traslada entre unos parámetros tan paradójicos, que es posible motivarnos sencillamente por simplezas, y nos tiene sin cuidado lograr un enorme premio. El nivel de motivación de las personas no es directamente proporcional al valor del premio que lo produce, sino por el nivel de relevancia que le da la persona que lo recibe. (Robbins, 2004, Amorós, 2007 y Ramírez et al, 2008)

A partir del análisis realizado, se observaron una serie de características comunes y que puede ser generalizables como por ejemplo, ser considerado como proceso psicológico, la provoca una necesidad de distinto índole, ya sea psíquica, social o física, se encuentra dirigida a un objetivo que la persona selecciona, y cuya consecución es percibida como válida para satisfacer dicha necesidad y facilita la actividad en la medida que sea vigorizante y sustentable de hasta el logro del objetivo. (Ramírez, et al, 2008)

En el ámbito laboral, la motivación se conceptualiza en nuestros tiempos como un proceso que activa, dirige, dinamiza y sostiene el comportamiento de las personas hacia la ejecución de los objetivos esperados. Por esta razón es relevante saber las causas que estimulan la acción de las personas, ya que a través adecuada gestión de la motivación, además de otros factores, los directivos pueden operar estos elementos a fin de que su empresa funcione normalmente y con empleados satisfechos. (Ramírez, et al, 2008).

En referencia a las teorías de la motivación en el trabajo, se han generado una serie de explicaciones sobre las mismas, en forma particular sobre las variables que motivan a las personas a ejecutar sus labores diarias. Del mismo modo, se puede afirmar que las teorías más representativas han tenido lugar al inicio de los años cincuenta y en base a la clasificación clásica expuesta por los más importantes investigadores de este tema, son las que se explican a continuación.

Consideramos conveniente comenzar con las teorías de contenido, en las que se analizan qué factores son los que motivan a las personas a realizar sus labores. Se pueden mencionar entre las más relevantes a la jerarquía de las necesidades de Maslow que expresa que cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades que generan motivos, en los que primero se encuentra las fisiológicas como son la alimentación, agua, temperatura adecuada, vivienda, etc. Adicionalmente, menciona la existencia de la necesidad de seguridad, como son la ausencia de amenazas, estabilidad personal, entre otras. Estas son consideradas las de primer orden o primarias. Así mismo, Maslow, citado por Bedodo et al, (2006) y Ramírez et al (2008), define las necesidades de segundo orden o secundarias como son las sociales, que incluyen a la amistad, afecto, relaciones significativas y por supuesto, el amor. Posteriormente presenta la necesidad de estima que la conforman tanto por la autoestima así como el reconocimiento externo. Por último muestra la necesidad de autorrealización.

La mencionada teoría clásica, a pesar de ser considerada tan popular, no ha sido lo bastante respaldada por las investigaciones presentadas al respecto, pues no se han podido encontrar las pruebas necesarias para anticipar que las estructuras de las necesidades se organicen de acuerdo a las dimensiones presentadas por Maslow y que adicionalmente las necesidades satisfechas verdaderamente activen el movimiento hacia el otro estadio de necesidades (Robbins, 1999 y Amorós, 2007).

En este sentido, es necesario mencionar que dentro de las teorías de contenido también se encuentra la Teoría X-Y de McGregor (1960), citado por Bedodo et al (2006), que planteo dos posiciones distintas de definir a las personas: La primera sería la negativa, llamada teoría X y otra positiva, denominada teoría Y. A partir de la observación de la forma en la cual los directivos de las empresas trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente con respecto a la naturaleza de las personas se encuentran dentro de un grupo de supuestos y que el individuo tiende a moldear su comportamiento hacia el personal a su cargo en consonancia con estos supuestos.

McGregor sostiene la creencia de que los postulados de la teoría Y tienen mayor validez que las de la teoría X, y sustentado en esto, propuso ideas como la toma de decisiones en forma participativa, las labores desafiantes y de responsabilidad, que son las que realmente motivan a los colaboradores, así como las buenas relaciones de las personas dentro de los grupos, que se basaron en métodos que podrían optimizar la motivación de un colaborador. (Schwab, 1985; Bedodo et al, 2006 y Ramírez et al, 2008).

Del mismo modo, también ubicamos dentro de este grupo de teorías a la de los dos factores de Herzberg. El supuesto básico que definió el presente autor, es que los factores que originan la satisfacción e insatisfacción laboral no son dos polos opuestos de una única variable, sino que existen dos factores distintos. (Hellriegel et al, 1999; Robbins, 2004 y Amorós, 2007).

Para comenzar, el primer factor vinculado a la satisfacción-no satisfacción, se encuentra influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como son el reconocimiento, el éxito, la promoción, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo. Así mismo, el segundo factor se refiere a la insatisfacción-no insatisfacción que obedece a los factores extrínsecos, de higiene específicamente, que no generan motivación en sí mismos, pero disminuyen la insatisfacción. Dentro de estos factores están la

política de la organización, la supervisión, las relaciones interpersonales, la dirección y las condiciones de trabajo. (Bedodo et al, 2006 y Ramírez, et al, 2008)

De acuerdo a lo expresado por Herzberg, los factores que se encuentran orientados a la búsqueda de la satisfacción laboral están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción también dentro del trabajo. A partir de esto, los gerentes que buscan desaparecer los factores que generan la insatisfacción laboral podrán desarrollar más paz, pero no necesariamente motivación. Para lograr ese sentimiento se encuentran los factores motivacionales. (McAdams y Constantian, 1983; Del Castillo, 1992 y Ramírez et al, 2008)

Es necesario mencionar que dentro de este grupo también se encuentra la teoría de las motivaciones sociales de McClelland, en la cual se profundizará más adelante por ser el sustento de la presente tesis.

De otro lado, el investigador Clayton Alderfer, en su llamada teoría ERC, desarrolló un análisis exhaustivo de las necesidades propuestas por Maslow con el fin de levantar muchas de sus debilidades, y definió que existía una jerarquía constituida por tres grupos de necesidades: las necesidades de existencia, que la conforman las fisiológicas y de seguridad; las necesidades de relación, que incluyen las sociales y de reconocimiento, y por último, las necesidades de crecimiento, que contiene a las de autoestima y autorrealización. (Robbins, 1999, 2004 y Amorós, 2007)

Lo representativo de esta teoría y que la diferencia de lo expuesto por Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades al mismo tiempo. Así mismo, explica que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se incrementa la demanda para alcanzar las de primer orden. Además, bajo este supuesto, no se parte de la premisa de un progreso sucesivo y rígido de necesidades, sino por el

contrario, de un ordenamiento flexible donde es factible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para llegar a las inmediatas siguientes. (Robbins, 2004, Amorós, 2007).

A continuación se presenta al segundo grupo de teorías, el cual se encuentra conformado por las teorías de proceso. En general todas las teorías de las necesidades han recibido una serie de críticas ya que nos explican los factores importantes para motivar a una persona, pero no sustentan cómo se produce la motivación. Esta es la razón fundamental por la que requieren ser complementadas por otras, especialmente por las que explican el proceso motivacional. (Bedodo et al, 2006, Amorós, 2007 y Ramírez et al, 2008).

En primer lugar, se tienen las teorías de la expectativa, de las que se han mostrado diferentes versiones, que tienen en común su manera de interpretar la motivación como mezcla de dos tipos de variables totalmente subjetivas: cognitivas y las afectivas, las cuales fueron planteadas desde el punto de vista de la atractividad que tiene para la persona el resultado de su actividad. Se puede comprender que el vínculo entre estas variables es multiplicativa, es decir que si una es cero, el resultado final también sería cero. (Ramírez et al, 2008).

Dentro de estas teorías tenemos a la teoría de la equidad de Adams, y es importante pues se sabe que existe una función relevante que cumple la equidad en la motivación, especialmente en el ámbito laboral. Generalmente, los empleados comparan lo que entregan al trabajo, como el esfuerzo, experiencia, competencias, educación, etc., y sus resultados, en los que se incluiría el salario, aumento, reconocimiento, entre otros; con los de sus pares en su sector productivo o comercial, según en el que se encuentre involucrado. Si esta relación es percibida como equivalente, se asume un estado de equidad y si la relación parece inequitativa, se sugiere un estado de desigualdad (Robbins, 2004 y Amorós, 2007).

Así mismo, dentro de este grupo se encuentra la teoría de la finalidad o de las metas de Locke. El autor de esta investigación expresó que las personas deciden de manera consciente sus objetivos y esta decisión es un componente importante dentro de la motivación laboral. Al analizar las relaciones significativas entre los objetivos planteados y el nivel de ejecución, el autor de esta teoría ha deducido que se lograría a un elevado rendimiento. Además propone que es preferible las metas concretas que las inespecíficas, así mismo plantea que las metas difíciles de alcanzar, una vez aceptadas, son preferibles que las fáciles. (Bedodo et al, 2006 y Ramírez et al, 2008).

Por último, se presenta la investigación realizada por McClelland, que es el centro de la presente investigación, se ha orientado hacia la evaluación de los impulsos de logro, filiación y poder. La investigación comenzó cuando se mostró a una serie de individuos imágenes ambiguas del Test de Apercepción Temática (TAT) y el examinador solicitó, que narraran una historia sobre las imágenes. Posteriormente, sustentado en un sistema de calificación estándar, los investigadores definieron la cantidad de imágenes de logro en las historias y sus comentarios fueron calificados en relación a la intensidad con la que reflejaban el impulso.(McClelland, 1989 y Feldman, 2006)

En cuanto a los motivos de logro, McClelland (1989) y Atkinson (1964) mostraron un modelo basado en la orientación a la acción y la tarea, en la calidad del rendimiento del individuo, en la expectativa de lo favorable y positivo como resultado del logro, la persistencia en la tarea, el abordaje de posibles actividades y la concepción autónoma de iniciativa frente a diversas circunstancias.

Así mismo, tenemos que los autores Thrash y Elliot (2002), proponen que la necesidad de logro es positiva en entornos propicios y que la favorecen, agregando de esta manera un estado contextual a la misma. En este sentido, Gjesme (1981), expresa que la motivación de logro se encuentra muy relacionada con el tiempo, es decir, quienes están orientados hacia el futuro

se inclinan a generar planes para lograr resultados futuros y a su vez deseables por el individuo.

En referencia a los motivos de filiación, Atkinson (1964), propone que ésta se relaciona con la necesidad de ser aceptado por sus pares y a nivel social, así como de generar seguridad en las relaciones interpersonales, sin embargo, otros investigadores han sustentado que se encuentra más relacionado con la necesidad de intimidad, de compromiso, compañía fraterna en relaciones que incluyan un menor miedo al rechazo, pues se encuentran dominadas por la incondicionalidad.

Así mismo, Robbins (2004), plantea que los individuos motivados por la filiación, se preocupan por desarrollar amistades, prefieren las situaciones de cooperación en vez de las marcadas por alto niveles de competencia y generan elevadas expectativas de desarrollar relaciones significativas sustentadas en una alta comprensión mutua entre compañeros de trabajo, si se habla de una empresa.

De otro lado, Ríos (2008) dice que la motivación de filiación se puede conectar con diferentes comportamientos, como son la participación en conversaciones de grupos, elección de compañeros para el desarrollo de tareas grupales independientemente de su nivel de competencia; determinación de un estilo de vida que facilite las relaciones sociales así como la búsqueda activa de los demás, el incremento de las relaciones amorosas y la disminución del tiempo en que se encuentra solo.

En cuanto a los motivos de poder, Newstrom (2007) la conceptualiza como un impulso para influir a los individuos, sustentado en la tenencia del control y la modificación de las circunstancias. Las personas motivadas hacia el poder, quieren desarrollar un fuerte efecto en los demás, en el ambiente donde se desenvuelven y están dispuestas a asumir riesgos para alcanzar sus metas.

Por último, Ríos (2008) caracteriza la motivación de poder como la intención de convencer a las demás personas en referencia a una serie de cuestiones, llegando incluso a elegir actividades profesionales donde se pueda influenciar sobre otras personas, expresión de conductas asertivas, competitivas e inclusive agresivas y la realización de comportamientos cuyo objetivo es lograr prestigio en su entorno laboral y personal.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

El tipo de estudio desarrollado en la presente investigación es cualitativo y cuantitativo a la vez, por lo tanto se puede considerar como mixto, pues se ejecutaron una serie de entrevistas exploratorias no estructuradas a los colaboradores de Popeyes en Chiclayo y posteriormente se realizó una encuesta a todo el personal del restaurante de comida rápida materia de la presente tesis.

El diseño de la presente tesis es descriptivo, pues se ha analizado y evaluado la información recopilada, utilizando técnicas y procedimientos sustentados en una serie de modelos, lo cual hizo posible la interpretación y discusión de los resultados recabados, concluyendo con generalizaciones válidas.

3.2. Área y Línea de Investigación

Área: Ciencias Sociales

Línea de Investigación: Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social.

3.3. Población, Muestra de Estudio y Muestreo

La población estuvo constituida por todos los colaboradores que trabajan en Popeyes de Chiclayo, la cual fue de 24 personas.

La muestra utilizada en la presente tesis, estuvo conformada por los mismos 24 colaboradores que laboran en Popeyes de Chiclayo al momento del desarrollo de la presente investigación. No existió la necesidad de generar un muestreo probabilístico, pues la población del restaurante de comida rápida estudiado no era muy grande y fue viable ejecutar las encuestas a todos los colaboradores de Popeyes en Chiclayo.

3.4. Operacionalización de Variables

Tabla 1

Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento
Motivación	Logro	Definición de objetivos realistas	Cuestionario (Escala de Likert)
		Trabajo en circunstancias estresantes y retadoras	
		Programación en tareas con elevada complejidad	
		Mejora del desempeño laboral	
		Satisfacción al concluir un trabajo difícil de ejecutar	
	Poder	Labores con alto nivel de competencia y logro	
		Trabajo estresante y a presión	
		Manejo de confrontaciones	
		Influencia sobre empleados para el logro de sus metas	
		Control sobre situaciones del entorno	
	Afilación	Comunicación asertiva fuera del trabajo	
		Relaciones significativas laborales	
		Relaciones estrechas con colaboradores	
		Pertenencia a grupos y organización	
		Gusto por labores grupales	

Fuente: Elaboración propia

3.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Se inició la presente investigación con una serie de entrevistas exploratorias a los supervisores de turno y algunos de los colaboradores del restaurante de comida rápida materia de la presente tesis, con la finalidad de determinar claramente la situación problemática relacionada a la temática de la presente investigación. De otro lado y con el sustento de las entrevistas antes mencionadas, se validaron los indicadores utilizados en la medición del nivel motivacional en base a la teoría de McClelland, a través de una encuesta que se aplicó a los colaboradores del restaurante antes mencionado.

El instrumento empleado para la ejecución de la presente tesis fue una encuesta denominada “Escala de Motivación de Steers y Braunstein”, la que se presenta en el anexo dentro de este documento. El mencionado instrumento se sustenta en las investigaciones de David McClelland y fue desarrollado bajo la técnica de Likert. Así mismo, se encuentra conformada por 15 ítems y con una escala cualitativa de 1 a 5. Los puntajes recopilados facilitan la clasificación del nivel motivacional como alto, medio o bajo; y de acuerdo a la puntuación asignada a cada una de las 15 afirmaciones es factible saber si las necesidad predominante es de logro, poder o afiliación. (Chang, 2010)

El nivel de motivación laboral se obtiene sumando los puntajes obtenidos en cada una de las 15 afirmaciones, lo que permite clasificarlo en: Alto (de 50 a 75), Medio (de 49 a 25) y Bajo (menor de 25). Se consideran resultados positivos si los valores encontrados en las 3 (logro, poder y afiliación) o en 2 de ellas se observan relativamente cercanos, ya que se puede determinar un equilibrio. (Chang, 2010)

Así mismo, los resultados se consideran negativos si se muestra una desigualdad acentuada entre las 3 necesidades o si el puntaje estuviera más

alto en poder y bajo en logro y afiliación, lo que demostraría un afán por conseguir que los demás se comporten de acuerdo a deseos que obedecen a intereses personales.(Chang, 2010)

Para concluir, en base a las conclusiones encontradas a partir de la evaluación realizada, se generó una propuesta de mejora del nivel motivacional para la empresa materia de la presente investigación.

3.6. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos

Para el procesamiento de la información recopilada en la presente tesis, se utilizó Excel 2010; y en base a este software se generaron gráficos explicativos, para luego desarrollar un análisis de la información recabada, la cual fue cotejada con una serie de tesis e investigaciones publicadas en revistas indexadas, las que fueron evaluadas en relación al nivel de actualidad y correlación con la teoría motivacional de McClelland.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Motivos de logro

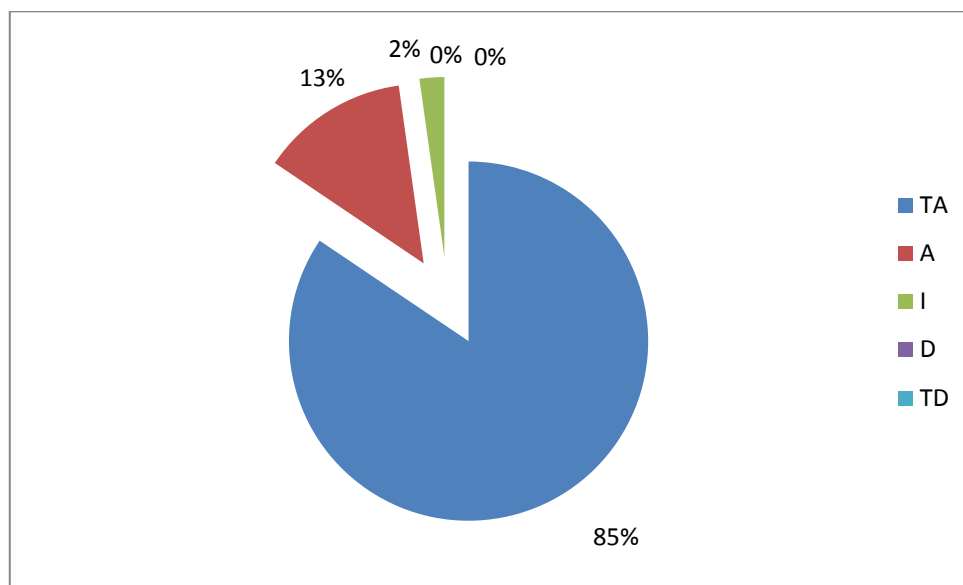


Figura 1. Mejora del desempeño laboral

Fuente: Elaboración Propia

Se observa en la figura 4.1., que el 98% de los colaboradores que laboran en Popeyes ubicado en la ciudad de Chiclayo, trabajan constantemente en mejorar su desempeño laboral, dando su mejor esfuerzo en todas las tareas y actividades que ejecutan dentro de la empresa.

Los colaboradores del restaurante de comida rápida antes mencionada comentaron, siempre a nivel exploratorio, que la mayoría de ellos son estudiantes universitarios y que su motivación fundamental es poner en práctica lo aprendido en las aulas, aparte de generar los ingresos necesarios para sus gastos personales, hecho que enfatizaron se encuentra en un segundo lugar.

Los mismos colaboradores también comentaron, siempre a nivel exploratorio, que constantemente buscan dar su mejor esfuerzo por hacer bien su trabajo, pues si bien es cierto, la mayoría no piensa quedarse en la empresa materia de la presente investigación por considerarla un puesto juvenil de trabajo, saben que es una muy buena oportunidad de entrenarse para alcanzar a futuro sus objetivos individuales.

Según Ferreiro & Alcazar (2002) y Amorós (2007), los jóvenes universitarios buscan siempre en sus primeros trabajos poner en práctica los conocimientos aprendidos en su años dentro de su centro de estudios superiores, pues consideran que requieren ganar experiencia para lograr cargos de mayor relevancia en las futuras empresas donde probablemente trabajen. Del mismo modo, se observa que su motivación laboral total se encuentra mayormente influenciada por motivos intrínsecos más que extrínsecos, pues buscan ser mejores personas y profesionales, en lugar de buscar maximizar sus ingresos.

Como se puede ver, el presente indicador se encuentra en un nivel alto, pero se considera necesario realizar una propuesta de mejora en este aspecto, pues no se encuentra en un nivel óptimo, lo que realmente haría que la empresa se convierta en unos de los mejores lugares en el Perú para trabajar, debido a que generaría altos niveles motivacionales en sus colaboradores, redundando en el desarrollo de un clima laboral propicio para le generación de ventajas competitivas, en beneficio no sólo de la empresa, sino también de los usuarios de los servicios que brinda la organización.

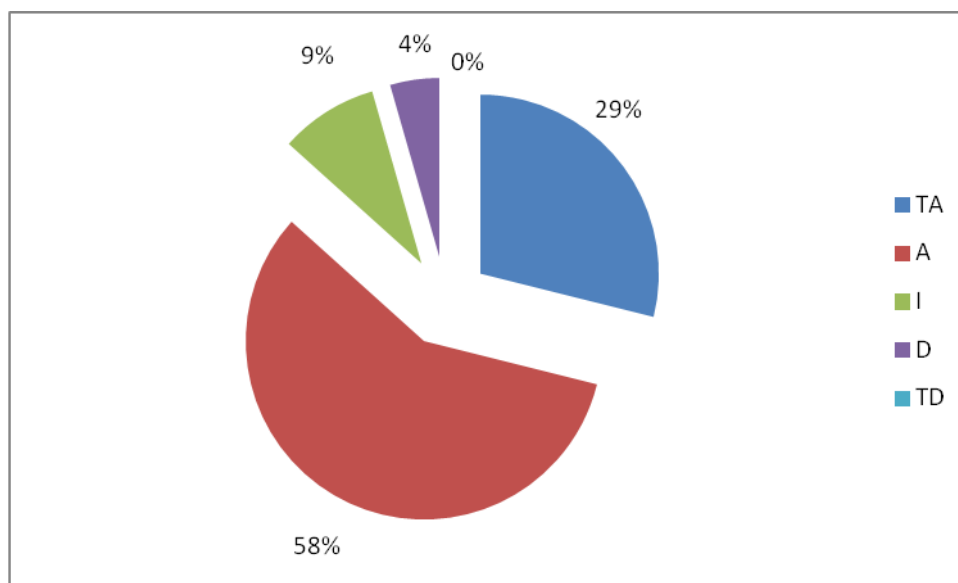


Figura. 2. Labor en circunstancias difíciles y retadoras

Fuente: Elaboración Propia

De otro lado, en la figura 4.2., se puede ver que el 87% de los colaboradores de la empresa materia de la presente investigación, les gusta desarrollar sus labores en circunstancias complicadas, difíciles e inclusive retadoras, que los mueva constantemente a entregar siempre su mejor y mayor esfuerzo.

Siempre a nivel exploratorio, la mayoría de los colaboradores comentaron que les gusta involucrarse en tareas y actividades que los lleve a altos niveles de exigencia y que a su vez, que les represente un alto reto que necesitan alcanzar, pues sienten que de lo sencillo no se aprende.

La ejecución de labores que les entregue de un alto nivel de desafío, generará en los trabajadores de cualquier empresa elevados niveles de satisfacción en el trabajo, lo que provocará un incremento de su nivel de compromiso para con la organización, debido a que percibirán que su trabajo le entrega valor al bien o servicio que entrega la empresa a sus clientes, mejorando definitivamente el nivel motivacional de los trabajadores. (Ferreiro & Alcazar, 2002 y Chiavenato, 2002).

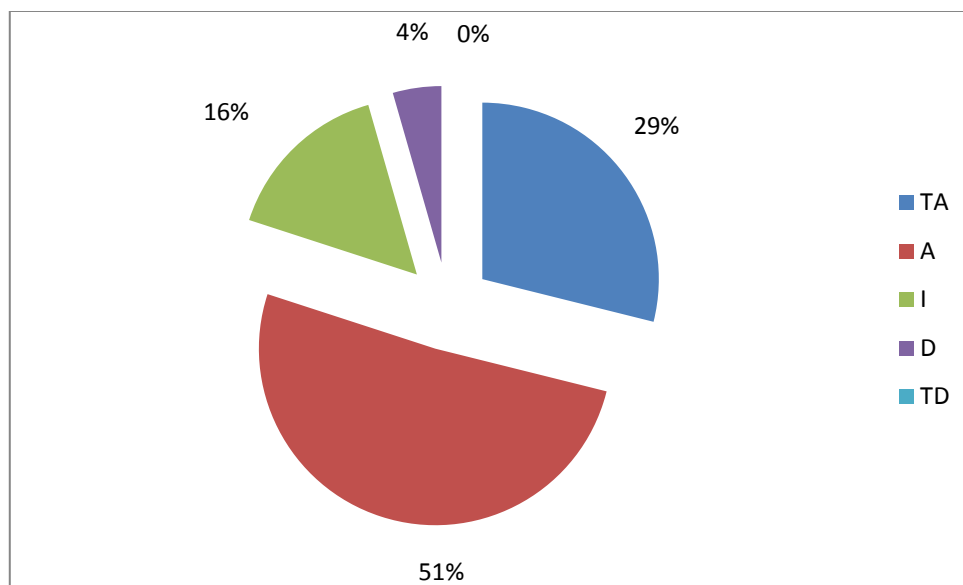


Figura 3. Programación en tareas con un alto nivel de complejidad

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, en la Figura 4.3., se observar que el 80% de los colaboradores del restaurante de comida rápida analizado, les provoca placer ser programados en tareas con un alto nivel de complejidad, mientras que el 16% de ellos que el presente indicador se encuentra en un nivel medio.

Más de la mitad de los colaboradores expresaron, a nivel exploratorio, que continuamente buscan ser programados en tareas y actividades difíciles así como complejas, pues son conscientes que es la única manera de aprender y a su vez, de elevar su desempeño laboral, pues como se dijo en los párrafos anteriores, casi todos los colaboradores son estudiantes universitarios.

En los resultados para este indicador, llamó la atención un alto nivel de colaboradores que sienten que a veces les genera placer ser programados en tareas complejas, los que en su mayoría comentaron siempre a nivel exploratorio, que si bien es cierto les gustar estar programados en trabajos

complejos y tienen clarísimo que de allí aprenden más, también expresaron que tienen una alta carga académica en la universidad donde estudian, que a veces les estresa y por lo tanto no quieren siempre que sean asignados a labores con un alto nivel de complejidad.

Tener la capacidad como empresa de generar en los trabajadores de la misma, la costumbre de desarrollar continuamente tareas y actividades con un alto nivel de desafío y complejidad, los va a hacer futuros profesionales fuertes y preparados para enfrentar los retos que se les presente en su vida laboral e inclusive personal, siendo creativos e innovadores y con las competencias requeridas por la empresa en la que se encuentren trabajando, generando en ellas bienes o servicios con un alto valor agregado en beneficio de sus clientes y consumidores. (Stevenson, 2000).

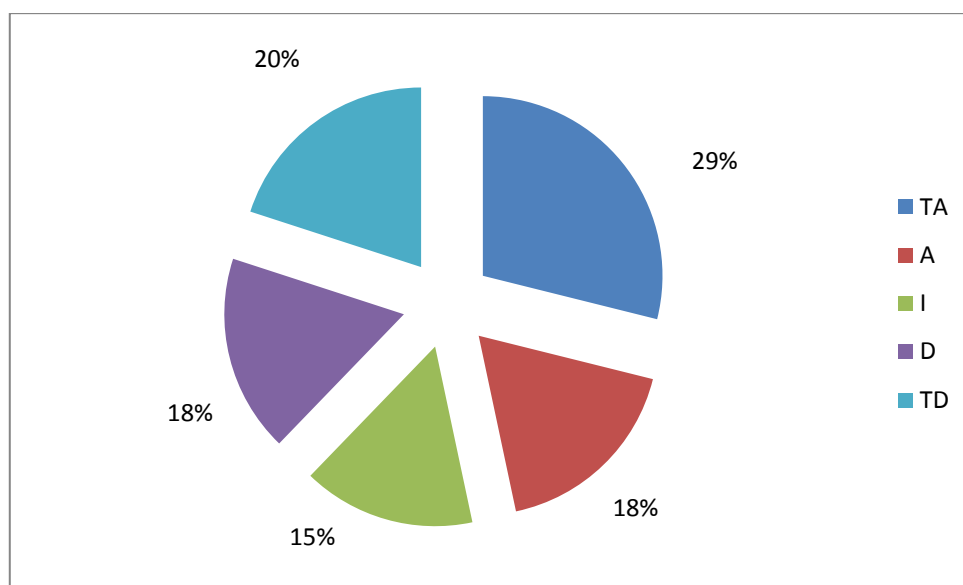


Figura 4. Determinación de objetivos realistas

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 4.4, se tiene que el 62% de los colaboradores que laboran en la empresa materia de la presente tesis, les agrada definir objetivos realistas

tanto para ellos como para la organización en un nivel medio alto, mientras que el 38% siente todo lo contrario.

Los resultados recopilados para este indicador guardan relación con la situación real de los colaboradores, pues como se sabe la mayoría de ellos, por no decir casi todos, son estudiantes universitarios y se encuentran en plena formación profesional, lo que amortigua el hecho de no poder definir de manera realista sus objetivos tanto personales como en el trabajo. Sin embargo, se puede rescatar el hecho que más de la mitad de ellos lo hace en un nivel medio alto.

La definición clara así como realista de los objetivos personales y su relación con los organizacionales, es un punto relevante y fundamental para que cualquier empresa pueda lograr sus objetivos, pues el hecho que su gente tenga bien determinadas sus metas a alcanzar y claramente definidas, les permite saber lo que necesitan hacer para lograrlas, elevando en consecuencia su productividad y motivación con respecto a sus labores dentro de la empresa. (Negroe, 2011)

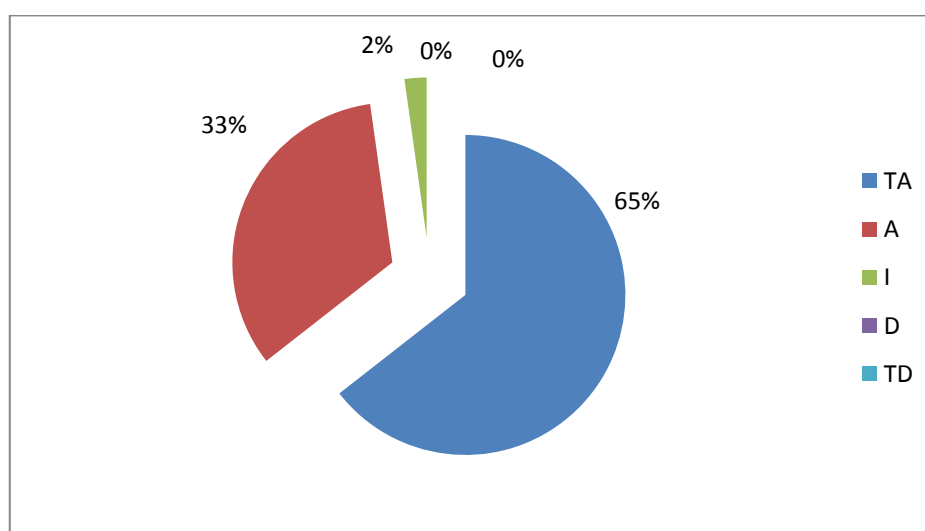


Figura 5. Satisfacción al concluir un trabajo difícil

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, en la figura 4.5., se puede inferir que para el 98% de los colaboradores del restaurante de comida rápida materia de la presente tesis, les entrega elevados niveles de satisfacción laboral concluir con una labor difícil.

A nivel exploratorio, los colaboradores de la organización evaluada, expresaron que ciertamente les genera altos niveles de satisfacción en el trabajo el hecho de terminar de realizar y de manera exitosa una labor complicada. Esto ocurre por su misma situación de estudiantes universitarios, pues lo que buscan es aprender a hacer lo que han estudiado en forma teórica.

El poder realizar y terminar de manera exitosa una tarea complicada y retadora, les genera indefectiblemente elevados niveles de satisfacción laboral, pues los trabajadores son conscientes que se produce un desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional, que los lleva a sentir que todo lo que han podido aprender dentro de su formación académica y en el transcurrir de los años, si sirve de algo en su vida, lo cual les genera elevados niveles motivacionales primero desde el punto de vista intrínseco y posteriormente extrínseco, por el hecho de recibir incentivos económicos en el caso de ocurrir esto. (Amorós, 2007).

Motivos de poder

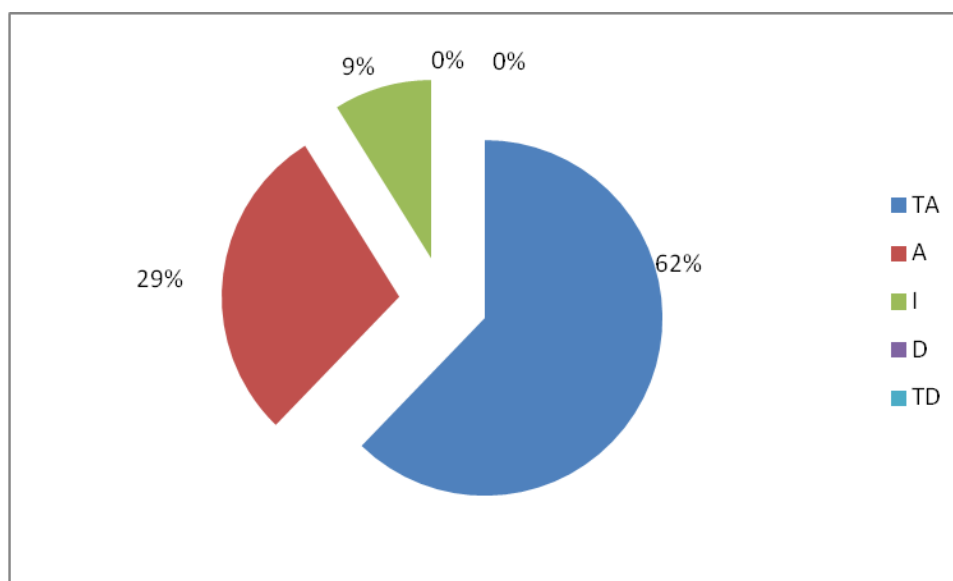


Figura 6. Trabajo con alto nivel de competencia y logro

Fuente: Elaboración Propia

De otro lado se puede ver en la figura 4.6., que el 91% de los colaboradores de Popeyes en Chiclayo, les agrada trabajar dentro de un ambiente en donde exista altos niveles de competencia e indefectiblemente, ganar.

Los resultados encontrados son realmente coherentes con los indicadores analizados anteriormente, pues los colaboradores por el hecho de ser jóvenes en proceso de formación les agrada medir sus fuerzas, sus capacidades y competencias, pues les gusta sentirse los mejores y que han comprendido lo que han aprendido durante sus años de estudios superiores. Esta información fue ratificada a través de una serie de entrevistas exploratorias realizadas durante el desarrollo de la presente encuesta.

Los jóvenes por naturaleza se encuentra en constante competencia, ya sea buscando la aceptación de sus pares o en todo caso por demostrar que son mejores que sus compañeros. Esto los lleva a aceptar tareas desafiantes y con

alto nivel de complejidad, cuyo logro a su vez, genera altos niveles de satisfacción y motivación que los lleva a desarrollar elevados estándares de productividad, en el caso que se encuentren laborando dentro de una organización. Es necesario que los jefes de estos jóvenes aprendan a moldearlos, de tal manera que estos colaboradores alcancen su máximo potencial. (Feldman, 2006).

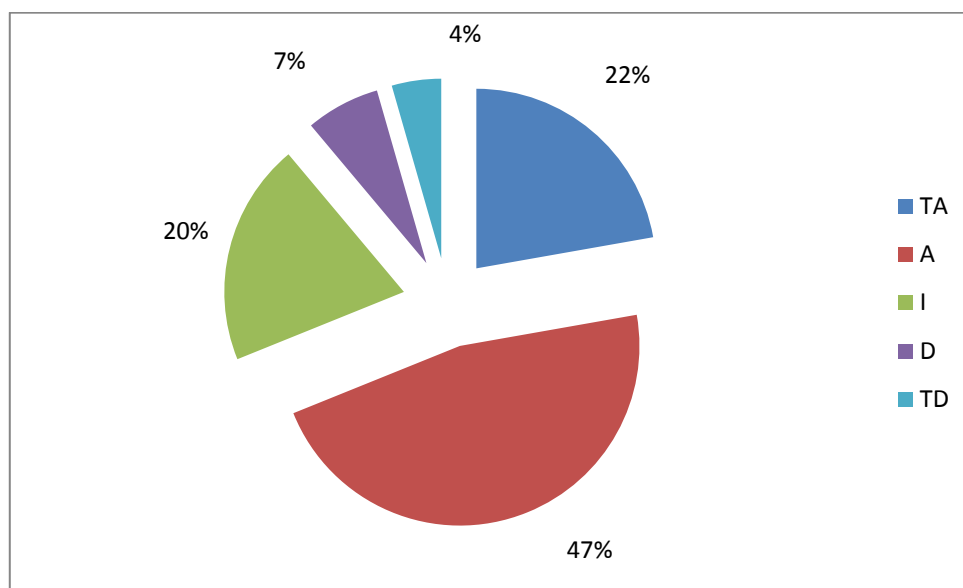


Figura 7. Trabajo estresante y bajo presión

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 4.7., se observa que sólo el 69% de los colaboradores la empresa evaluada en la presente tesis, les agrada realizar su trabajo en condiciones estresantes y bajo presión. Es necesario agregar que el 20% de los mismos, considera que este indicador se encuentra en un nivel regular.

A nivel exploratorio, la mayoría de los colaboradores de la organización evaluada expresaron que siempre están dispuestos a aceptar trabajos estresantes, pues sienten que necesitan desarrollar una serie de maneras de “ser” y habilidades que en la universidad no se potencializan, y a su vez son conscientes que van estar bajo presión siempre, pero comentaron que eso los

hace sentir vivos y que por el hecho de ser jóvenes saben que pueden soportar este ritmo de trabajo. De otro lado, hubo un pequeño grupo de colaboradores que estuvieron de acuerdo con los compañeros antes mencionados, pero a veces prefieren no involucrarse mucho en este tipo de trabajos, pues dijeron que su carga académica es demasiado alta, pues quieren terminar rápido su carrera, especialmente por motivos económicos.

Se sabe que es positivo exigir a los colaboradores de una organización a dar su mejor esfuerzo, inclusive llevándolos a niveles estresantes y bajo presión, pues eso hace que los trabajadores saquen lo mejor de sí, su autoestima crezca a partir de la generación de una actitud positiva hacia ellos mismos, que nace del autoconocimiento y autoestima desarrollada en consecuencia, que los lleva a entregar un excelente comportamiento. Sin embargo esa situación no se puede extender durante largos períodos, pues puede provocar altos niveles de desmotivación, debido a la presencia de enfermedades ocupacionales. (Robbins, 2004 y Amorós, 2007)

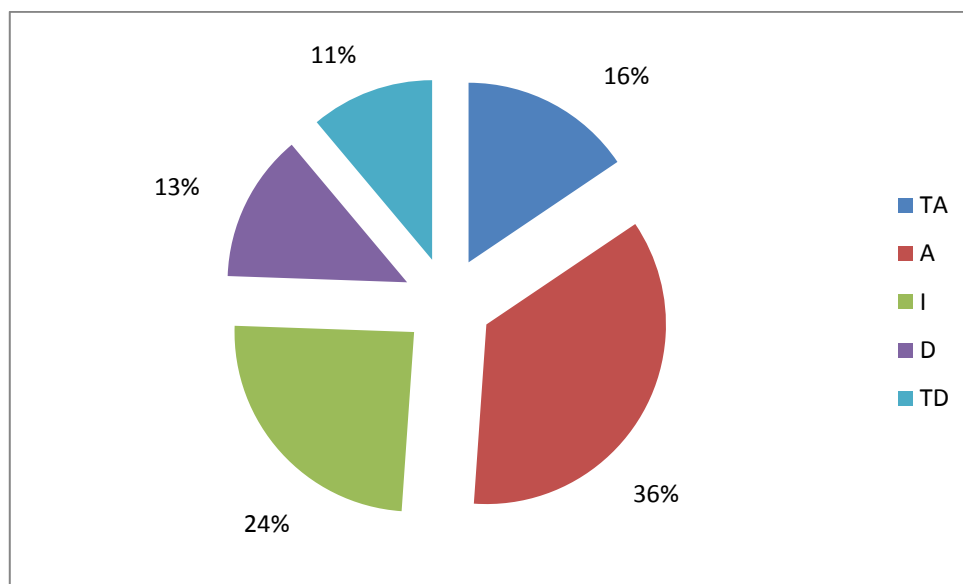


Figura 8. Manejo de confrontaciones

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, en la figura 4.8., se puede ver que el 76% de colaboradores de la organización analizada, confrontan a las personas con las que se encuentran en desacuerdo, en un nivel medio alto, mientras que el 24% de ellos prefieren evitar las confrontaciones con las personas con las que trabajan.

Los resultados encontrados son realmente interesantes, pues a pesar de ser jóvenes en plena formación profesional, tenemos que más de la mitad de ellos está dispuesto a confrontar a sus compañeros cuando exista un desacuerdo. Esto quiere decir que a pesar que no han desarrollado sus habilidades sociales a un nivel adecuado, si tienen la actitud necesaria para enfrentarse con un compañero utilizando una serie de argumentos que defiendan su posición.

A nivel exploratorio, los colaboradores comentaron que no les gusta perder cuando discuten un tema con un compañero, aunque no tengan los argumentos para defender su posición, lo que los lleva inclusive a utilizar temas que no están seguros si son ciertos. Está situación es preocupante, pues se observa que necesitan desarrollar habilidades de negociación y resolución de conflictos.

Es de vital importancia que los trabajadores de una empresa sepan defender su posición en una negociación laboral con compañeros de trabajo, clientes y superiores, utilizando argumentos válidos y bien estructurados, pues en la medida que lo realicen bien, esta situación generará que las relaciones de trabajo e interpersonales mejoren enormemente, provocando un incremento de la motivación y la satisfacción laboral. (Pérez & Torres, 2015).

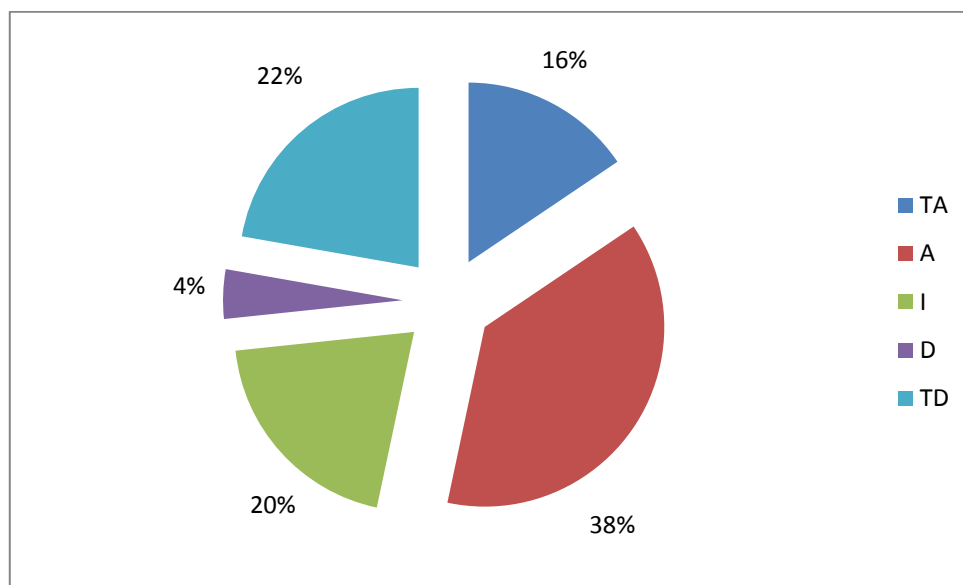


Figura 9. Influencia sobre empleados para el logro del objetivo

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 4.9., se muestra que un 74% de colaboradores que trabajan en el restaurante de comida rápida analizado, prefieren generar una influencia significativa en las personas para alcanzar sus objetivos en un nivel medio alto, mientras que el 22% de los colaboradores siente lo contrario en referencia al presente indicador.

A nivel exploratorio, la mayoría de los colaboradores de la empresa materia de la presente investigación, tienen claro que necesitan influenciar a las demás personas para conseguir sus objetivos, pero no saben cómo hacerlo, no saben tampoco cómo generar una relación significativa con las demás compañeros, lo cual consideran que es un verdadero problema, aparte de no saber cómo lograr la sostenibilidad de la relación de tal forma que la influencia beneficie a ambas partes, es decir no tiene la menor idea de cómo plantear una negociación integrativa, donde ambas partes salgan ganando. (Amorós, 2007).

A partir de los resultados encontrados, se estima que es muy relevante generar una propuesta de mejora para el presente indicador, de tal forma que los colaboradores aprendan a desarrollar influencias positivas, es decir “enrrolar” a sus compañeros de trabajo para lograr sus objetivos, mostrándoles que se puede generar una relación ganar - ganar. (Amorós, 2007).

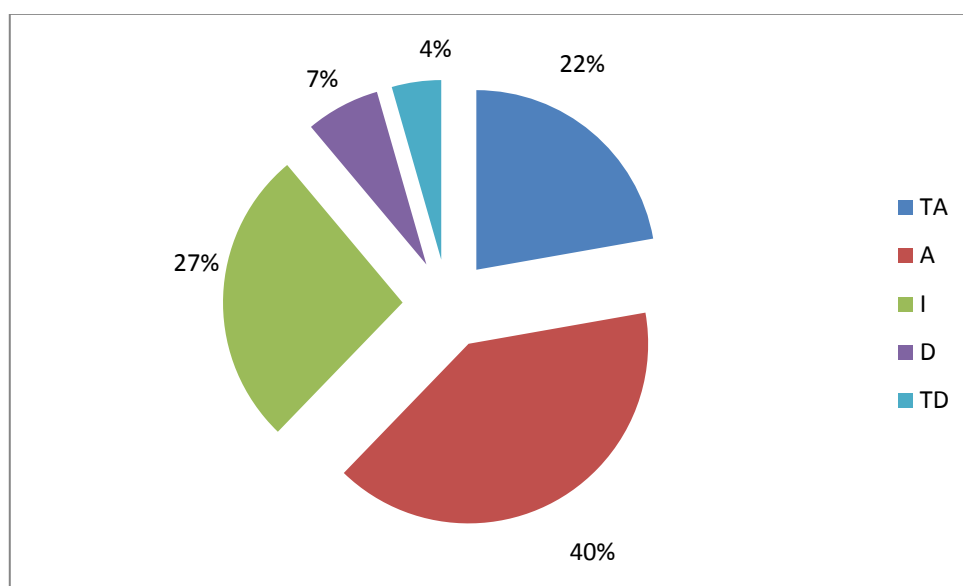


Figura 10. Control sobre situaciones externas

Fuente: Elaboración Propia

Se observa en el presente indicador (figura 4.10.) que el 89% de los colaboradores de la empresa analizada, trabajan duro por alcanzar un elevado control sobre los hechos que se presentan en su entorno en un nivel medio alto.

Estos resultados resultan totalmente coherentes con el hecho que la mayoría de los colaboradores tienen estudio de administración de empresa y tienen claro lo importante que analizar el entorno, pues este conocimiento les

asegura que la decisión que van a tomar va a satisfacer las necesidades de un tercero. (Guillen, 2000).

Motivos de afiliación

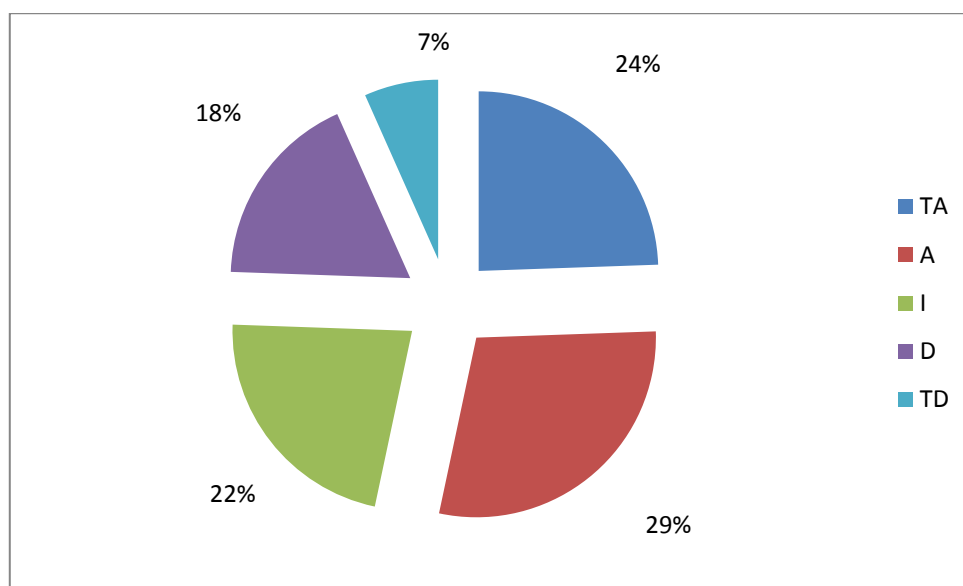


Figura 11. Comunicación extra laboral

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a este indicador (Figura 4.11.), se puede decir que el 75% de los colaboradores de la organización materia de la presente investigación, conversa e interactúa con otras personas de la empresa en referencia a temas que no forman parte de sus labores en un nivel medio alto.

A nivel exploratorio, la mayoría de los colaboradores del restaurante de comida rápida materia de la presente investigación, comentaron que la comunicación interna a nivel laboral es bastante fluida. Pero en donde tienen serios inconvenientes es en la comunicación sobre temas que van más allá del trabajo, es decir en lo personal, especialmente dentro de la empresa, que a pesar de tener los espacios necesarios, aunque nos son muy cómodos, no conversan usualmente de temas extra laborales.

Es definitivamente relevante fortalecer la comunicación informal positiva, ya sea dentro y fuera de la empresa, creando los espacio necesarios para que esto ocurra, de tal forma, que desarrollen la mejor forma de comunicarse con sus pares e inclusive superiores y generando así un clima organizacional positivo para la empresa. (Chiavenato, 2002 y Amorós, 2007)

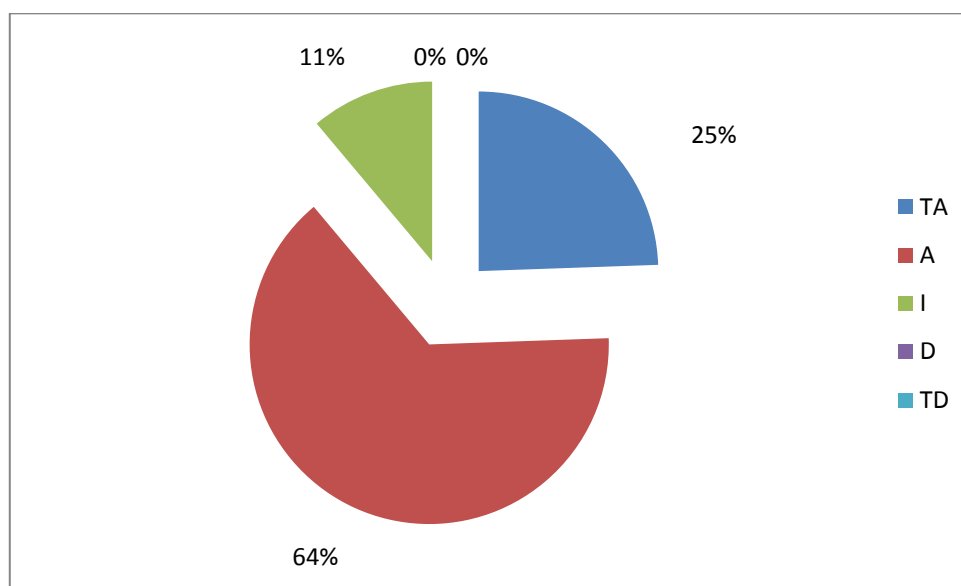


Figura 12. Gusto por compañía en el trabajo

Fuente: Elaboración Propia

De otro lado, en la figura 4.12, se puede decir que al 89% de los colaboradores de la empresa evaluada, les gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la organización.

La mayoría de los colaboradores comentaron, siempre a nivel exploratorio, que prefieren realizar su trabajo en compañía de otras personas, porque de esta manera tienen la oportunidad de apoyarse unos a otros con la finalidad de solucionar algún problema común a todos los involucrados en un determinado proceso de trabajo.

Es verdaderamente importante que en una empresa, los trabajadores interactúen con sus pares de manera fluida, pues mantener excelentes relaciones interpersonales y significativas, sustentadas en una comunicación asertiva, son importantes para la formación de equipos de trabajo exitosos, lo que definitivamente eleva el nivel motivacional de los colaboradores en una empresa. (Robbins, 2004).

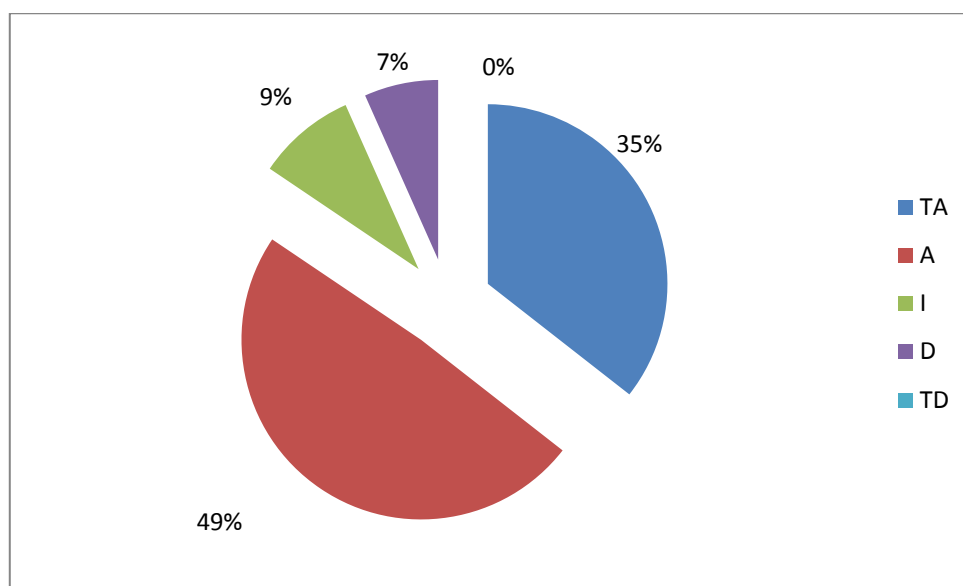


Figura 13. Relaciones estrechas con colaboradores

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 4.13., se observa que el 84% de los colaboradores que trabajan en la organización en evaluación, prefieren a desarrollar relaciones cercanas y significativas con sus compañeros de trabajo.

La mayoría de los colaboradores expresaron a nivel exploratorio, que están completamente de acuerdo en generar relaciones cercanas con sus compañeros de trabajo e inclusive con sus superiores, pues tienen claro que necesitan de otras personas para realizar sus labores, debido a que todos forman parte de un proceso de atención al cliente, entregándoles los

productos que comercializa la empresa no sólo con la calidad que ellos necesitan, sino también con el servicio que ellos se merecen. Además en la medida que conversen de manera fluida con sus superiores, van a poder recibir retroalimentación positiva de parte de ellos para mejorar la forma en que realizan su trabajo. En conclusión, sin una comunicación fluida y asertiva, sustentada en la generación de relaciones significativas, no se puede generar valor al cliente y menos elevados niveles motivacionales entre los colaboradores de una empresa. (Hellriegel et al. 1999 y Amorós, 2007).

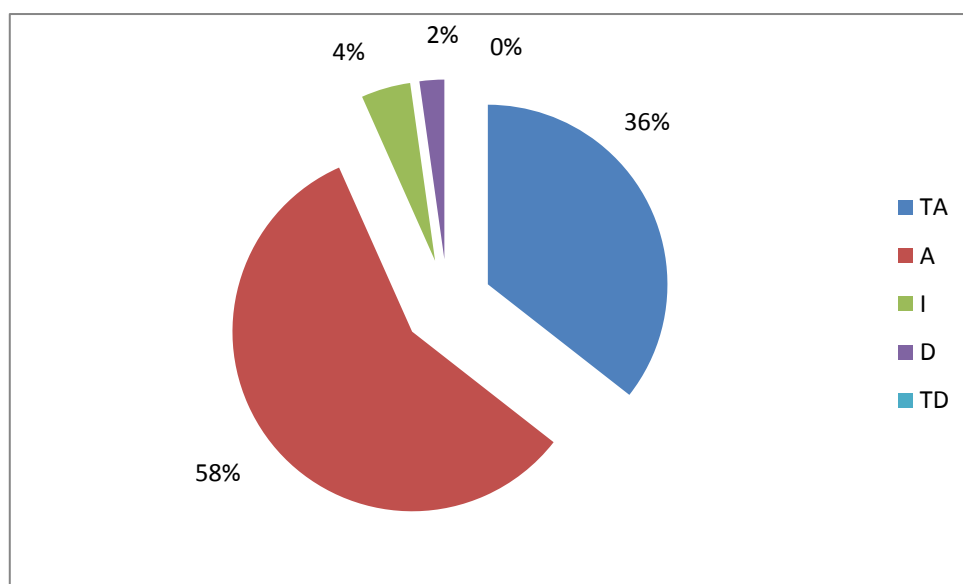


Figura 14. Participación y pertenencia en grupos

Fuente: Elaboración Propia

De otro lado en la figura 4.14., se encontró que el 94% de los colaboradores del restaurante de comida rápida materia de la presente tesis, prefieren pertenecer y participar de los grupos que se forman dentro de la empresa.

A nivel exploratorio, la mayoría de trabajadores considera que es beneficioso pertenecer a los grupos de trabajo que se forman dentro de la empresa evaluada, pues a partir de esto ellos son conscientes que pueden aprender

más cosas y realizar mejor su trabajo. De otro lado, también prefieren pertenecer y participar de los grupos informales que se generan, pues a partir de este hecho van a poder satisfacer sus necesidades sociales y de autoestima, lo que a su vez eleva el nivel motivacional entre los colaboradores de la organización. (Del Carmen Elizalde, 2010)

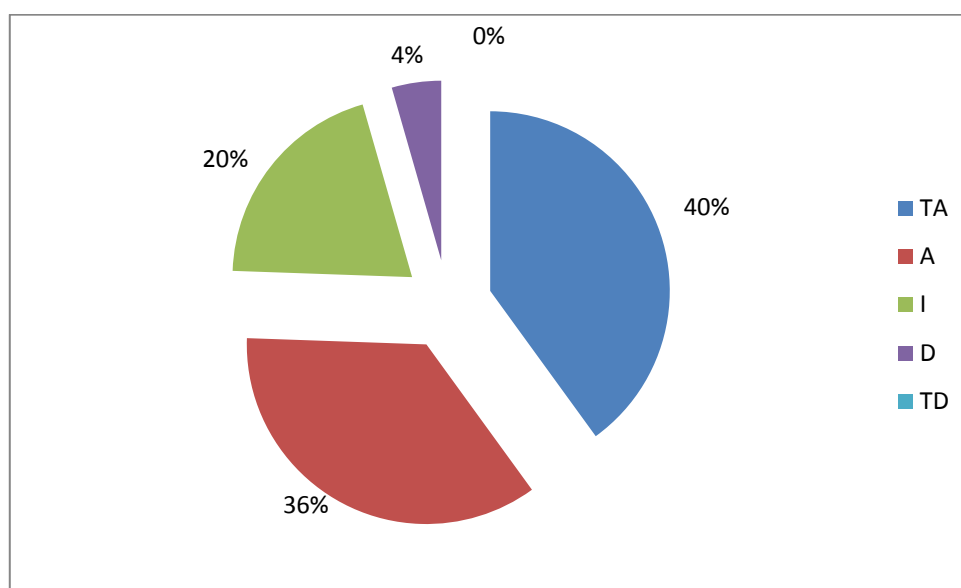


Figura 15. Gusto por el trabajo en grupo

Fuente: Elaboración Propia

Por último en la figura 4.15, se muestra que el 96% de los colaboradores de la empresa en evaluación, les agrada trabajar con otras personas en lugar de hacerlo solo, en un nivel medio alto.

Se puede observar que estos resultados son coherentes con los indicadores evaluados a lo largo de la presente investigación, y aportan de manera significativa al logro de un nivel motivacional elevado en beneficio de los colaboradores y de la misma organización.

Resultados motivacionales totales

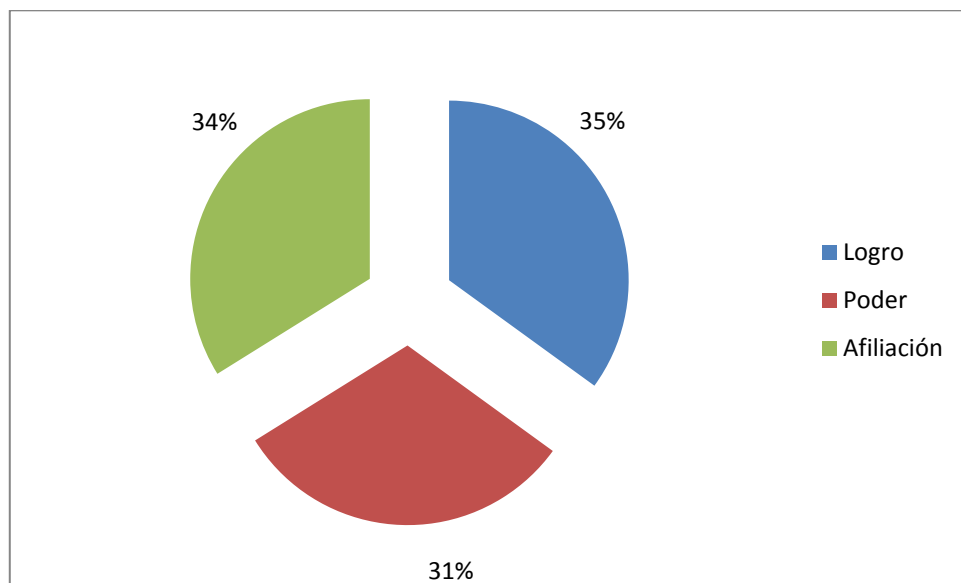


Figura 16. Resultados motivacionales totales

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 4.16., se observa la existencia de casi un equilibrio perfecto entre los tres motivos: poder, logro y afiliación. En este sentido, se puede ver que las dimensiones de afiliación y logro se encuentran en el mismo nivel, percibiéndose que el poder se ubica un poco más abajo. Se puede considerar la existencia de un equilibrio entre los motivos en evaluación, lo cual es positivo para la generación de altos niveles motivacionales en la empresa.

Tabla N° 2

Puntajes individuales promedios por dimensión

Preguntas de Logro	Preguntas de Poder	Preguntas de Afiliación
1. Puntaje: 4.82	6. Puntaje: 4.53	11. Puntaje: 3.47
2. Puntaje: 4.11	7. Puntaje: 3.76	12. Puntaje: 4.13
3. Puntaje: 4.04	8. Puntaje: 3.31	13. Puntaje: 4.13
4. Puntaje: 3.18	9. Puntaje: 3.20	14. Puntaje: 4.27
5. Puntaje: 4.62	10. Puntaje: 3.69	15. Puntaje: 4.11
Total: 20.78	Total: 18.49	Total: 20.11

En base a los resultados recopilados (59.38 puntos) y evaluados según la teoría motivacional de McClelland, se puede decir que el nivel motivacional de los colaboradores que laboran en Popeyes de Chiclayo es alto

A partir de los resultados recabados, la **propuesta de mejora** en cuanto a los **motivos de logro** estaría relacionada con la necesidad de mejorarlos como persona para tener buenos colaboradores con una clara orientación al logro dentro de la empresa. Se sugiere, entonces desarrollar a un Programa de Liderazgo, el cual puede tercerizarse a una empresa especializada en estas labores.

Se propone que el entrenamiento sea de cuatro meses de trabajo en el SER, utilizando una metodología vivencial/experiencial, apoyada en el coaching ontológico y para la acción, en donde cada colaborador logrará obtener herramientas que le permitirán obtener los resultados que esperan en sus vidas. Es más, los colaboradores tendrán la oportunidad de trabajar en las distintas áreas de su vida como: familia, trabajo/carrera, dinero/finanzas, relaciones de pareja, relaciones humanas, salud/acondicionamiento físico, recreación y medio ambiente, como lo desarrolla la empresa “Life” en el Perú.

El programa constaría de tres fases bien diferenciadas. Se comenzaría con el nivel básico, que se considera un espacio de aprendizaje y descubrimiento de las fortalezas y oportunidades de cada colaborador, entregándole las herramientas necesarias para enfrentar sus debilidades y amenazas.

En esta fase se busca que cada participante de la empresa descubra quien está siendo, trabaje en sí mismo, en sus maneras de ser, que se dé cuenta de su nivel de autoconfianza, evalúe su nivel de autoestima, sus creencias e inclusive sus paradigmas limitantes. El presente taller básico se sustentará en una metodología vivencial utilizando discusiones interactivas, trabajo en pareja, ejercicios de mezclas, compartir. En resumen, es “descubrir” quién estás siendo.

La segunda fase del programa propuesto sería el nivel avanzado, donde se pretende que rediseñen la visión que hasta ese momento tienen los colaboradores de la empresa analizadas, con respecto a todo su entorno. Este nivel te servirá como apoyo en la generación de las evidencias de cómo sería una vida que valga la pena vivir y así obtener los resultados que quieren tener en la tercera fase del programa.

En esta fase se busca que cada uno de los colaboradores se confronte consigo mismo en cuanto a todo lo que no suma en su vida, apoyado por la retroalimentación positiva de su equipo de trabajo, en donde cada uno tendrá la oportunidad de tomar conciencia de la imagen que tienen los demás de ellos. Cada colaborador se llevará información muy valiosa para su vida.

Esta fase se considera importantísima pues cada colaborador verá claramente qué actitudes y maneras de ser podría incorporar a su vida para alcanzar sus objetivos.

La tercera fase del programa propuesto para generar una actitud positiva y proactiva de cada colaborador, de tal manera que esté totalmente orientado hacia el logro de sus objetivos personales y organizacionales, se comenzaría con el inicio de la creación de la visión personal de cada colaborador; de acercar sus sueños a la realidad; de compromiso consigo mismo, con sus compañeros y para con la empresa; liderazgo y pasión.

Esta fase es un espacio para que cada colaborador reconozca todo el poder que hay en ellos, para gestionar múltiples situaciones a la vez y ver en la práctica qué significa el rediseño en su vida. También se puede decir que es un espacio para confrontar decididamente lo que siente cada colaborador que le limitó, lo que no le funcionó, lo que suele ser una traba interior para alcanzar sus metas, por supuesto eliminarlo del camino y aprender a manejar esas “fallas” que se presentan cada vez que las cosas se ponen difíciles. Se

terminará esta fase con el reconocimiento de todo lo que han logrado cada uno de los colaboradores participantes.

En base a lo propuesto en la dimensión anterior y sustentado en ese proceso de autoconocimiento y autoestima seguido por cada colaborador, se sugiere para el **motivo de poder**, desarrollar un enriquecimiento de cada uno de los cargos, ya sea en forma vertical, asignándoles más responsabilidades a cada uno de ellos o en forma horizontal, entregándoles una mayor variedad de tareas y actividades del mismo nivel de importancia para la empresa.

De otro lado se considera necesario generar un programa más agresivo de reconocimiento de los colaboradores, así como de bonificaciones a modo de incentivos por un trabajo bien realizado y por metas logradas, tanto a nivel individual como grupal, de tal manera que se desarrolle un alto nivel de competencia entre los colaboradores pero sin descuidar la integración entre los mismos, siempre teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

Por último se sugiere a modo de complemento, la implementación de un taller para que desarrollen las habilidades de un negociador efectivo, de tal manera que aprendan a manejar conflictos, argumentar para defender una posición y a desarrollar una comunicación asertiva.

Por último se sugiere, a partir de los **motivos de afiliación**, generar un programa de actividades extra laborales, en donde participen los colaboradores y los directivos de la organización, como por ejemplo visitar a lugares culturales de la zona, de tal manera que no sólo se integren, sino también aprendan sobre la cultura lambayecana, lo que también los llevará a valorar los recursos arqueológicos y de culturas vivas de la región.

Del mismo modo, realizar reuniones de entretenimiento, como almuerzos de confraternidad entre colaboradores e inclusive con sus familiares, donde participen en actividades extracurriculares. Esto mejorará definitivamente, la comunicación así como las relaciones interpersonales entre todos los colaboradores de la empresa materia de la presente investigación.

A modo de conclusión de este apartado, se espera que con lo sugerido en caso de implementarse se mejore el nivel motivacional de los colaboradores del restaurante de comida rápida materia de la presente investigación.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se puede concluir la presente investigación afirmando que el nivel motivacional de los colaboradores que trabajan en el restaurante de comida rápida Popeyes, ubicado en la ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel alto. Pero a pesar de esto, no todos los indicadores se ubican en un nivel óptimo y por esta razón es necesario generar una propuesta de mejora de su nivel motivacional, el cual fue evaluado en base a la teoría postulada por McClelland.

En cuanto a los motivos de logro, se sugiere un programa de liderazgo efectivo, sustentado en estrategias de coaching ontológico y para la acción, en donde tengan la oportunidad de conocerse a sí mismos, de las maneras de ser que les suman y les restan en sus vidas, para que a partir de ese hecho comiencen a generar virtudes construyendo por encima de los defectos encontrados. Todo esto generará una actitud positiva hacia ellos mismos, desarrollando la posibilidad de enfrentar los retos en su vida, tanto personales como profesionales, alcanzando de esta manera sus objetivos deseados y en forma eficiente.

En referencia a los motivos de poder, se sugiere un programa de enriquecimiento de cargos, tanto a nivel horizontal como vertical. Del mismo modo, implementar un programa renovado de reconocimiento del colaborador, a nivel individual así como grupal. Por último dentro de la presente dimensión, se propone la implementación de un taller para que los colaboradores a todo nivel, desarrollen las habilidades de un negociador efectivo, aprendiendo de esta manera a gestionar sus conflictos dentro y fuera de la empresa, a argumentar para defender una posición frente a sus compañeros y superiores, así como a desarrollar una comunicación asertiva.

Por último, en cuanto a la dimensión afiliación, se ha sugerido un programa de actividades extra laborales entre colaboradores y directivos, donde

inclusive se incorporen a sus familiares. Se programarían viajes culturales y de entretenimiento. Esto fomentará relaciones significativas entre los empleados y por supuesto, mejorará la comunicación entre todos los que conforman la organización.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. EUMET. NET. Universidad de Málaga: Editorial Málaga. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/>
- Atkinson, J. (1964). Introduction to motivation. Van Nostrand. New York. Editorial McGraw-Hill
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica. (Tesis Pre Grado, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. Santiago). Recuperado de <http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1>
- Chang, A. (2010). Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. (Tesis pre Grado. Facultad de Medicina Humana. Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2513>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos* (5a ed). México D.F: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (8ª ed). México. D.F: McGraw-Hill.
- Del Carmen Elizalde, A. (2010). Liderazgo y motivación en la industria restaurantera. Recuperado de <http://201.147.150.252:8080/jspui/handle/123456789/3185>
- Del Castillo, M. (1992). El Administrador y su entorno dentro de la organización. México: Limusa / Grupo Noriega Editores.
- Dessler, G. (2001) *Administración del personal* (8ª ed). México D.F: Pearson Educación.

- Espada, M. (2006). *Nuestro motor emocional: la motivación*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Feldman, R. (2006). *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana*. México: Mc-Graw Hill. Interamericana.
- Ferreiro, P. & Alcazar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Ariel.
- Flores-Ortiz, M., Vega-Lopez, A., & Chávez-Moreno, E. (2015). El Clima Organizacional Como Factor de Competitividad en las Franquicias de Comida Rápida en Tijuana, BC, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(5), 25-44. Recuperado de <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V8N5-2015.pdf#page=27>
- García, V. (2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Universidad de Valladolid. Valladolid. Recuperado de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19911996/S/5/S5000201.pdf>
- Generación (2012). Franquicia Popeyes haría su ingreso al Perú. Recuperado de <http://www.generacion.com/noticia/151323/franquicia-popeyes-haria-su-ingreso-al-peru>
- Genesca, E. (1977). *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. España: Hispano Europea.
- Gentile, A. (2003). En las tramas del McJob: descualificación laboral y riesgos de vulnerabilidad social para los trabajadores de fast food. Recuperado de <http://digital.csic.es/bitstream/10261/1575/1/dt-0313.pdf>
- Gjesme, T. (1981). Is there any future in achievement motivation? *Motivation and emotion*, 5,115-138.
- Guillen, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D., Slocum, J, Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*, (8ª ed). México D.F: Thomson.

- Herrera, D. (2014). Estudio de la satisfacción laboral de los empleados en una multinacional de comidas rápidas. Recuperado de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/10618/1/HerreraInfanteDianaCatalina2012.pdf>
- Jiménez, A. y Bueno, J. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores?* España: Ed. Fundación Confemetal.
- León, F. y Pejerrey G. (1980). Factores considerados por empleados de oficina y por trabajadores mensuales al ofrecerles un puesto”. In: *Revista Latinoamericana de Psicología*. Vol.12 N° 2 pp. 253 – 280. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/805/80512206.pdf>
- López, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. España: Díaz de Santos
- Mata, D. (2009). Investigar la funcionalidad de la motivación (reconocimiento), para un mejor desempeño y rendimiento del personal en atención al público de la cadena KFC. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1564/1/UDLA-EC-TPO-2009-02.pdf>
- McAdams, & Constantian, C. (1983). Intimacy and affiliation motives in daily living: An experience sampling analysis. *Journal of personality and social psychology*, 45, pp. 851-861. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/journals/psp/45/4/851/>
- McClelland, D (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Nancea.
- Negroe, D. (2011). El servicio de comedor como motivador para el buen desempeño del empleado (Doctoral dissertation). Recuperado de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/15875/Tesis%20Final%20para%20entregar%20DNA%20250711.pdf?sequence=1>
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Interamericana.
- Pérez, Y. & Torres, J. (2015). Relaciones interpersonales en una franquicia de comida rápida: caso Miga’s Bakery-deli-café del CC Paseo El Hatillo del Estado Miranda en Venezuela. Recuperado de

- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ve/2015/franquicia.html>
- Polo, H. (2013). Popeyes Chicken Perú. Marketing en Perú. Recuperado de <http://mktjvh.blogspot.com/2013/02/proyecto-final-poeyes-chicken-peru.html>.
- Quintero, O., & Hernández, M. (2012). Análisis de las causas de rotación del personal de la industria de la comida rápida. Caso: Tequila Corp. Recuperado de <http://www.miunespace.une.edu.ve/jspui/bitstream/123456789/1805/1/TG2302%20Resumen.pdf>
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Daena: International Journal of Good Conscience, 3(1), 143-185. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Ramírez, L. (2012). Motivation scale adolescent (EM1) based on the Motivational Model of McClelland Typology1. Recuperado de http://www.ulibertadores.edu.co:8089/recursos_user/2014/tesis/Articulo9.pdf
- Ríos, P. (2008). Psicología. *La aventura de conocernos*. Caracas: Cognitus.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*, (9ª ed). México D.F: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*, (10ª ed). México D.F: Pearson Educación.
- Stevenson, N. (2000). *La motivación del personal de su empresa*. España: Pearson Educación, S.A.
- Thrash, T., & Elliot, A. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of personality and social psychology*, 82 (5), pp. 804-818. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/journals/psp/82/5/804/>

VII. ANEXOS



Encuesta de motivación laboral

La presente encuesta tiene por finalidad conocer la motivación en el trabajo de los colaboradores que laboran en Popeyes de Chiclayo agradecemos de antemano su colaboración y sinceridad. Indique si Coincide (5) o Discrepa (1) con cada una de las siguientes afirmaciones usando la escala del 1 al 5:

Items	1	2	3	4	5
1. Intento mejorar mi desempeño en el trabajo					
2. Me gusta trabajar en competición y ganar					
3. A menudo me encuentro hablando con otras personas que laboran en Popeyes sobre temas que no forman parte del trabajo					
4. Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes					
5. Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión					
6. Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en Popeyes					
7. Me gusta ser programado(a) en tareas complejas					
8. Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo					
9. Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo					
10. Me gusta fijar y alcanzar metas realistas					
11. Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo					
12. Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones					
13. Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil					
14. Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean					
15. Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)					