

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL MOTIVACIONAL,
BASADO EN LA TEORÍA DE MCCLELLAND, PARA LOS
COLABORADORES DE MCDONALD´S - CHICLAYO PARA
EL AÑO 2015

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

AUTORES

Narumy Celinda Mori Reynaga
Yanina Del Carmen Orosco Arbulú

Chiclayo, 01 de Octubre del 2015

**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL MOTIVACIONAL,
BASADO EN LA TEORÍA DE MCCLELLAND, PARA LOS
COLABORADORES DE MCDONALD´S – CHICLAYO PARA
EL AÑO 2015**

POR:

**Narumy Celinda Mori Reynaga
Yanina Del Carmen Orosco Arbulú**

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. Camilo Girón Córdova
Presidente de Jurado**

**Mgtr. Rafael Martel Acosta
Secretario de Jurado**

**Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez
Vocal/Asesor de Jurado**

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

A:

Dios, que me ha dado la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, por regalarme una familia maravillosa y amorosa.

Con mucho cariño a mis padres Lily Alicia Reynaga y Pedro Felipe Mori que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papitos por darme una carrera profesional para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor y confianza, por todo esto les agradezco de corazón el que estén conmigo y a mi lado.

Los quiero mucho y este trabajo es para ustedes, solo les estoy devolviendo lo que ustedes me dieron en un principio.

A mi pequeño hermanito Diego Enrique gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, por comprenderme aún en las situaciones más difíciles, por compartir nuestras vidas y enseñarme a valorar los pequeños detalles que nos dan felicidad. te quiero mucho.

A J.H.T; muchas gracias por estar conmigo en todo este tiempo donde he vivido momentos felices y tristes, gracias por ser parte de mi mundo y recuerda que siempre estare para ti.

Y a mis profesores por confiar en mí, por tenerme la paciencia necesaria, gracias por apoyarme en mi formación profesional.

Y no me puedo ir sin antes decirles, que sin ustedes a mi lado no lo hubiera logrado, tantas desveladas sirvieron de algo y aquí está el fruto. Les agradezco a todos ustedes el haber llegado a mi vida y el compartir momentos agradables. Los quiero mucho y nunca los olvidaré.

La autora: Mori Reynaga Narumy Celinda

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre Yolanda Arbulú, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaste. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti.

A mi padre Darío Orosco por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

Mis hermanos, Oscar Antonio y Rosey, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

Al amor de mi vida Reynaldo, por siempre estar a mi lado, brindándome todo su amor, entrega, dedicación, conocimiento y sobre todo tenerme mucha comprensión y paciencia durante estos años de mi vida y quien ha sido una pieza clave en mi desarrollo profesional. Mil gracias porque siempre estas a mi lado sin condiciones.

Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

La autora: Orosco Arbulú Yanina Del Carmen

AGRADECIMIENTOS

Por el éxito de la tesis agradecemos a Dios que nos bendice para llegar hasta donde hemos llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado.

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo por darme la posibilidad de forjarnos un futuro mejor.

Agradecemos a nuestros docentes de la Escuela de Administración por la formación recibida durante nuestra vida académica.

A nuestro asesor por darnos todo su apoyo para poder culminar con esta etapa de mi vida.

Agradecemos, a todas las personas que nos han apoyado en la consecución de La investigación.

Las autoras

RESUMEN

En la presente investigación se generó una propuesta de mejora del nivel motivacional, sustentado en la Teoría de McClelland, para los colaboradores de McDonald's en Chiclayo, para el año 2015. Para lograr el objetivo propuesto, fue necesario diagnosticar el nivel de motivación de los empleados de la empresa materia de la presente tesis, se aplicó como instrumento de medición la "Escala de Motivación de Steers y Braunstein", validada por los mencionados investigadores. La encuesta que fue utilizada se basó en el desarrollo teórico de David McClelland y fue estructurada bajo la técnica de Likert. La principal conclusión que se obtuvo con la presente tesis, fue que el nivel motivacional para los colaboradores de McDonald's en Chiclayo, se encontró en un nivel alto. La propuesta generada, fue orientada a mejorar los indicadores que se ubicaron en un nivel regular e inclusive bajo, con la finalidad de llevar la motivación total de los colaboradores de McDonald's en Chiclayo, a un estado óptimo.

Palabras claves: Logro, Poder, Afiliación

ABSTRACT

In the present research has generated a proposal to improve the motivational level, based on the theory of McClelland, for the employees of McDonald's in Chiclayo, 2015. To achieve this objective, it was necessary to diagnose the level of motivation employees of the company subject of this thesis was applied as a measurement instrument the "Motivation Scale Steers and Braunstein", validated by the above researchers. The survey that was used was based on the theoretical development of David McClelland and was structured under the Likert technique. The main conclusion obtained in this thesis was that the motivational level for employees of McDonald's in Chiclayo, was found at a high level. The proposal generated, is aimed at improving the indicators that were located in a regular and even low level, in order to bring the total employee motivation McDonald in Chiclayo, to an optimal state

Keywords: Achievement, Power, Affiliation

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN.....	11
II.	MARCO TEÓRICO	15
2.1.	Antecedentes	15
2.2.	Bases teóricas	24
2.3.	Definición de términos básicos.....	36
III.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	38
3.1.	Tipo y diseño de la investigación.....	38
3.2.	Área y línea de investigación	38
3.2.1.	Área de investigación	38
3.2.2.	Línea de investigación.....	38
3.3.	Población, muestra y muestreo	38
3.4.	Operacionalización de variables	39
3.5.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.6.	Técnicas de procesamiento de datos	41
IV.	RESULTADOS.....	42
4.1.	Resultados.....	42
4.1.1.	Motivos de logro.....	42
4.1.2.	Motivos de poder	48
4.1.3.	Motivos de afiliación.....	54
4.1.4.	Resultados motivacionales totales	59
V.	PROPUESTA.....	61
5.1.	Motivos de logro.....	61
5.2.	Motivos de poder	62
5.3.	Motivos de afiliación	63
VI.	CONCLUSIONES.....	64
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65

VIII. ANEXOS.....	69
-------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mejora del desempeño en el trabajo.....	42
Figura 2. Labor en circunstancias difíciles y retadoras	44
Figura 3. Programación en labores con la alta complejidad	45
Figura 4. Definición de objetivos realistas	46
Figura 5. Satisfacción al terminar una labor difícil	47
Figura 6. Trabajo con alta competencia y logro	48
Figura 7. Labor estresante y bajo presión	49
Figura 8. Manejo de confrontaciones	50
Figura 9. Influencia sobre colaboradores para el logro del objetivo.....	52
Figura 10. Control sobre situaciones externas	53
Figura 11. Comunicación extra laboral	54
Figura 12. Relaciones laborales con colaboradores.....	55
Figura 13. Relaciones estrechas con colaboradores	56
Figura 14. Participación y pertenencia en grupos y organización	57
Figura 15. Gusto por el trabajo en grupo	58
Figura 16. Resultado motivacional total según McClelland	59

I. INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de contextualizar el presente trabajo de investigación es pertinente mencionar que McDonald's es una empresa multinacional de restaurantes de servicio de comidas rápidas, que se encuentra en más de 100 países y cuenta con más de 30.000 locales (Herrera, 2014).

Esta empresa abrió su primer restaurante en el Perú el 18 de Octubre de 1996 y según McDonald's – Perú (2015), “desde ese momento los conceptos de Servicio, Calidad, Limpieza y Valor transformaron el segmento de servicio rápido de la alimentación en el país, llevando a las familias peruanas la experiencia y respaldo de una marca que es reconocida universalmente por sus altos estándares de atención y la calidad de sus productos”.

Para cumplir con lo mencionado en el párrafo anterior, esta empresa además de su preocupación por la formación de sus colaboradores, tiene un especial interés por los jóvenes que trabajan en sus restaurantes, ofreciéndoles la oportunidad de compaginar su trabajo con sus estudios y potenciando la promoción interna. Muchos de los altos directivos de McDonald's en el mundo comenzaron su actividad en uno de los restaurantes. Esta situación genera un alto valor agregado de parte de los empleados, sustentado en elevados niveles motivacionales de los mismos (Herrera, 2014).

McDonald's Perú es una organización dirigida por Arcos Dorados SA, considerada como la más grande franquicia de McDonald's en el mundo, que a su vez también gerencia la marca en 19 países de Latinoamérica. (McDonald's – Perú, 2015)

Actualmente McDonald's Perú cuenta con más de 25 restaurantes operando en el país con presencia en Lima, Trujillo, Chiclayo, Cusco y Arequipa, generando más de 1000 puestos de trabajo, convirtiéndose así en uno de los principales empleadores del país. Además, como se mencionó anteriormente, es una de las puertas principales al primer empleo para jóvenes, y un ambiente laboral apto para la formación y desarrollo de una carrera profesional. Sus colaboradores tienen la posibilidad de desplegar sus habilidades profesionales y sus diversas vocaciones con programas de becas,

capacitaciones, e incentivos por cumplimiento de metas, entre otras acciones, trabajando constantemente en la generación de altos niveles motivacionales entre sus miembros. (McDonald's – Perú, 2015)

De otro lado esta empresa, ha ido creciendo vertiginosamente, dando oportunidad a proveedores locales, así como también contribuyendo con las comunidades en las que opera. Ese crecimiento, según McDonald's – Perú (2015), se sustenta en los valores, comportamiento y en la capacidad de sus colaboradores, además de la lealtad de los clientes y proveedores. Así mismo, la empresa tiene como objetivo central brindar a los clientes el mejor servicio desde una concepción de trabajo en equipo, sentido de compromiso del negocio y la Responsabilidad Social.

El foco está puesto en superar las expectativas de sus clientes, con el mejor servicio y las propuestas más innovadoras, lo cual se logra con el involucramiento de sus empleados, con un alto nivel de compromiso hacia la organización y sustentado en altos niveles motivacionales. (McDonald's – Perú, 2015)

A través de entrevistas exploratorias realizadas a los colaboradores de McDonald's - Chiclayo, se observó que el personal no suelen conversar mucho de temas extra laborales dentro de la organización, a pesar que el trabajo se realiza siempre en equipo y existen horas asignadas para refrigerio dentro de la empresa y en grupo. Además, comentaron, la mayoría de ellos, que casi siempre intercambian opiniones sobre su trabajo en su hora de descanso, pero también conversan de temas personales, aunque no con mucha frecuencia, pero prefieren hacerlo fuera del trabajo, pues se reúnen frecuentemente para realizar actividades de diversión. Esto es un poco preocupante en cuanto a los motivos de afiliación.

Si bien es cierto el nivel de competencia es alto; por lo percibido y expresado por la mayoría de colaboradores, siempre a nivel exploratorio; casi la mitad de ellos también expresaron que prefieren laborar en trabajos menos desafiantes y donde el nivel de reto sea bajo, pues no les gusta laborar bajo

presión y menos generar altos niveles de estrés, situación que se considera preocupante para este tipo de organizaciones.

Así mismo, no saben manejar las confrontaciones ni defender su posición en una discusión funcional. Esta situación se podría explicar por la edad y el nivel de madurez así como preparación del colaborador, que como se dijo anteriormente es personal joven; y que a su vez hace que no sean capaces de definir metas realistas en algunos casos, según lo expresado a nivel exploratorio por casi la mitad de los colaboradores que integran la organización.

De acuerdo a lo analizado líneas arriba, se puede decir que es imprescindible, primero, determinar la situación en la que se encuentra el nivel motivacional de los colaboradores de McDonald's - Chiclayo en el año 2014, y a partir de los resultados obtenidos, generar una propuesta de mejora de la motivación laboral para el personal de la empresa, apoyado en los postulados de la Teoría de McClelland.

En base a lo sustentado en los párrafos anteriores, se puede decir que el problema de la presente tesis fue: ¿Cuál es la propuesta de mejora necesaria del nivel motivacional, basado en la Teoría de McClelland, para los colaboradores de McDonald's en Chiclayo, para el año 2015?

Así mismo, esta investigación tuvo como objetivo general, generar una propuesta de mejora del nivel de motivacional, basado en la Teoría de McClelland, para los colaboradores de McDonald's en Chiclayo, para el año 2015.

En base a lo anteriormente planteado, esta investigación tuvo tres objetivos específicos, el primero fue determinar el nivel motivacional mediante la evaluación del motivo de logro, entre los colaboradores de McDonald's en Chiclayo; de otro lado, el segundo objetivo específico fue determinar el nivel motivacional a partir de la evaluación del motivo de poder y por último, a través de la evaluación del motivo de afiliación, siempre entre los para los colaboradores de McDonald's en Chiclayo.

El documento que se está presentando, entregó la oportunidad de saber el nivel motivacional que tienen de los colaboradores de McDonald's en la ciudad de Chiclayo, partiendo de la percepción que tienen los mismos en referencia a los motivos de logro, en donde se incluyeron su posición en cuanto a los proceso de mejora continua frente a su desempeño en el trabajo, inclusive en circunstancias complicadas y retadoras, a pesar de ser programados de tareas difíciles pero con objetivos sensatos, así como alcanzables y la satisfacción generada al término de dicha trabajo.

De otro lado, se desarrolló la evaluación de la percepción de los empleados en referencia a los motivos de poder, especialmente vinculados con la consecución el triunfo dentro de un elevado nivel de competencia, por supuesto expuestos a una labor estresante y bajo presión, enfrentado de manera eficaz a sus compañeros de trabajo con los que se mantienen diferencias y conflictos, ya sean funcionales o disfuncionales, y a partir de un proceso de negociación adecuado, influir de manera positiva orientándolos a los objetivos y metas establecidas.

Por último, se realizó un análisis y posterior evaluación de la percepción que tienen los colaboradores hacia los motivos de afiliación, vinculados de manera específica a la comunicación sobre situaciones fuera de su entorno laboral, orientadas a la generación de relaciones cercanas con compañeros de trabajo y su gusto por la pertenencia a determinados grupos dentro de la empresa.

A partir de los resultados encontrados en la empresa evaluada, se generó una propuesta de mejora, la cual está orientada a elevar el nivel motivacional de los colaboradores de McDonald's en Chiclayo, la cual se sostiene en planteamientos creativos especialmente para el sector restauración, con ideas que buscan solucionar las dificultades a nivel motivacional hacia el interior de la empresa materia de la presente investigación.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En la presente tesis se realizó una evaluación detallada, exhaustiva y completa de una variedad de documentos de investigación, que se convirtieron en el sustento del desarrollo de los antecedentes necesarios para reforzar y sostener la discusión de los resultados encontrados, de tal forma que se pueda definir el mejor modelo o teoría a utilizar en el desarrollo de la presente investigación; lo que en consecuencia, viabilizó el proceso de comprensión de la situación a cuestionar en la presente empresa.

Se puede iniciar con investigación realizada por Mata (2009), en la que investiga la funcionalidad de la motivación (reconocimiento), para un mejor desempeño y rendimiento del personal en atención al público de la cadena KFC. En la investigación antes mencionada, el autor concluyó que es un hecho la utilización de reconocimientos como incentivos para los empleados, el cual es una forma de motivar a todos los miembros de la empresa, generando así un mejor desempeño laboral de los mismos, una elevada productividad para la organización y un buen trato, así como buena atención al cliente.

Así mismo, el autor comprobó que una empresa perteneciente al sector productivo y restauración en el que se encuentra involucrado KFC, sin ningún tipo de reconocimientos, no funciona de la misma manera que una que lo considera importante, debido a que no sólo se toma en cuenta la productividad de la organización, sino también el bienestar del empleado.

De la misma forma, concluyó el autor, que en KFC es muy importante el bienestar del colaborador, y cuentan con varios reconocimientos e incentivos motivando de esta manera a los asociados. Es más, se observó en la empresa, que un empleado eficiente genera un buen clima laboral, donde no sólo uno busca ser reconocido, sino todos los que conforman la empresa, lo que fue corroborado a través de las encuestas y a lo expresado por la mayoría de los colaboradores a nivel exploratorio.

Es necesario agregar que si bien es cierto la investigación antes mencionada, utiliza la teoría de los dos factores de Herzberg, pero incluye las motivación de afiliación de McClelland, la cual se relaciona con el reconocimiento que se le pueda entregar al trabajador por una labor bien realizada, y su relación con la necesidad de formar parte de los grupos de trabajo existentes dentro de la organización.

De otro lado, se sabe que un trabajador se encuentra motivado en una organización, cuando se siente que se le trata bien, lo cual genera un clima laboral adecuado sustentado en un ambiente psicológico propicio para la generación de grupos formales e informales, que nacen de la necesidad de afiliación, para luego convertirse en equipos de trabajo (Amorós, 2007).

En este sentido, un punto importante y que es practicado por casi todas las cadenas de comida rápida, es entregarle el tiempo necesario para refrigerio, con el espacio físico adecuado para interrelacionarse y costeadado por la misma organización. Desde este punto de vista, Negroe (2011), evaluó el servicio de comedor como motivador para el buen desempeño del empleado, donde pone en la mira la alimentación de los trabajadores durante sus jornadas laborales, ya que la alimentación de los empleados en la actualidad no ha sido un tema de interés como el sueldo u otras prestaciones. Sin embargo, la salud y trabajo van unidos y se influyen mutuamente, así como facilitan la integración de los trabajadores, en la medida que tengan el ambiente adecuado para conversar y conocerse, satisfaciendo de igual forma sus necesidades de afiliación

Puesto que la alimentación es uno de los factores que afectan a nuestra salud, es muy importante adaptarla a la actividad laboral, para mejorar el rendimiento. Facilitar el alimento al trabajador es tan importante como la seguridad dentro de la empresa ya que un trabajador mal alimentado tiene dificultades puesto que la capacidad de trabajo es directamente proporcional a la alimentación e irá descendiendo cuando ésta sea deficiente.

Una nutrición adecuada es la base de la productividad, la seguridad y la estabilidad laboral en los lugares de trabajo. Es fundamental para que el empleado se sienta motivado, para elevar su estado de ánimo y su eficacia dentro de la organización. Por otra parte los índices de accidentes, días de ausencia por enfermedad, los decesos prematuros, los gastos médicos disminuyen y por lo tanto se incrementa la productividad. Esto demuestra que, con frecuencia, lo que beneficia a los empleados, favorece igualmente a las empresas

Por ello cuando el empleador suministra a diario alimentación a su trabajador, 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 organización.

Es más, si un trabajador se encuentra adecuadamente motivado, logra sus metas, tiene una clara línea de carrera y siente la estima por sus compañeros así como de la misma empresa, no se va nunca de la organización, por lo que el índice de rotación del personal disminuye (Chiavenato, 2012). En este sentido, Quintero & Hernández (2012) analizan las causas de rotación del personal de la industria de la comida rápida, estudio del caso de Tequila Corp.

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 buen desarrollo de la misma en un mercado cada día más competitivo.

Si los manipuladores de alimentos que son la columna vertebral de una empresa de comida rápida se encuentran motivados y satisfechos, el rendimiento de estos será cada día mejor y más eficiente. Es por ello que existen factores predominantes que actúan dentro de la actitud de cada uno de estos individuos los cuales van a determinar la permanencia de estos dentro de una empresa, razón por la cual el proceso de reclutamiento y selección de

personal juega un papel muy importante al igual que el grado de motivación que pueda tener el personal de una empresa.

En este sentido, el objetivo de los autores 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.

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 falta de motivación por parte de la organización y la otra está relacionada con el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Al respecto, los autores recomiendan una serie de alternativas viables como lo son la creación de incentivos o bonos tanto monetarios como no monetarios, mejoramiento de la dotación de uniformes, mayor flexibilidad en los horarios y la realización de actividades grupales para incentivar el trabajo en equipo y por último, debe revisarse el proceso de reclutamiento y selección de personal en el cual deben 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.

De otro lado, Herrera (2014) realizó un estudio de la satisfacción laboral de los empleados en una multinacional de comidas rápidas, McDonald's específicamente. Debido a la importancia del tema de satisfacción laboral en las compañías, el autor decidió abordar este tema como objeto de investigación.

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 las empresas. Según estas dimensiones

podimos concluir en cada una de ellas el nivel de satisfacción que tienen los empleados de McDonald's y cuáles son los factores más relevantes para su interpretación. En la definición de las dimensiones estudiadas, se utilizaron una serie de teorías motivacionales, entre las cuales se trabajó con la teoría de McClelland.

Las dimensiones en las que se observaron menores niveles de satisfacción entre los empleados encuestados son: la dimensión de la pago donde el 66% de la población encuestada se siente insatisfecha con el sueldo que reciben, la dimensión de promoción donde el 64 % de los empleados contestaron que no se sienten a gusto con sus posibilidades de ascender en la compañía, así como también el 62% de los encuestados piensan que no tienen los suficientes beneficios que deberían tener en la empresa al igual que en la dimensión de reconocimiento donde no sienten que sus esfuerzos son valorados.

Por otro lado, se observaron mayores niveles de satisfacción en dimensiones como supervisión, donde el 61% de las personas se sienten a gusto con la relación que tienen con su jefe y la dimensión de compañeros de trabajo en donde se observó que un 71% se sienten a gusto trabajando con ellos.

Por último, Flores-Ortiz, M. (2015) estudió 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.

La metodología de la investigación es cuantitativa y cualitativa. La investigación cuantitativa se aplica para el levantamiento de encuestas, a través de cuestionarios a los empleados según una muestra aleatoria de 66 franquicias de comida rápida. Se procesó la información recabada con

aplicación del programa estadístico SPSS para el análisis descriptivo e inferencial. Se operacionalizaron las variables a nivel conceptual, la validación del instrumento se llevó a cabo a través de la fiabilidad con el Alpha de Cronbach. (Flores-Ortiz, 2015).

En un entorno difícil para crear 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 manera con la que los empleados perciben a la organización 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. En específico, cuando el medio ambiente se vuelve más competitivo y por ende complejo. (Stevenson, 2000) y (Flores-Ortiz, 2015)

Es una realidad a la que se están enfrentando las empresas, los directivos necesitan contar con información confiable para determinar estrategias que les permita incluir y generar un compromiso con los empleados de la compañía, es decir, 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. 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. (Flores-Ortiz, 2015).

Para obtener la deseada efectividad por parte de las organizaciones, se mezclan una serie de factores que involucran a los diferentes departamentos de la empresa, indicadores establecidos, el tipo de clima organizacional que prevalece en la empresa y las expectativas que tengan los colaboradores en todos los niveles, para que se logre el resultado esperado (López, 2001) y (Flores-Ortiz, 2015).

Un clima organizacional propicio, es una inversión a largo plazo para cualquier empresa, representa una excelente herramienta para elevar el potencial de sus colaboradores e incrementar su competitividad, motivo por el cual, las organizaciones en la actualidad deben prestarle el debido cuidado y valorarlo, buscando un clima favorable que le brinde a sus empleados lo mejor para que este se sienta motivado, con ganas de colaborar y que sepa y sienta que es parte de la empresa (León, 1980) y (Flores-Ortiz, 2015).

Tiene muchas ventajas un clima favorable positivo, tales como: elevar la competitividad y productividad de los empleados, el que sean creativos, innovadores, baja rotación, satisfacción laboral, generar compromiso y lealtad. Por lo cual, el identificar claramente un clima organizacional, le permite a la empresa conocer cuáles son las causas que provocan un clima negativo y establecer estrategias y acciones para mejorarlo, con la finalidad de lograr que la empresa permanezca en el mercado y sea competitiva. Si bien es cierto que este formato de las franquicias disminuye notablemente los riesgos y posibilidades de fracasar, no se debe descuidar el clima organizacional, porque está directamente relacionado al factor humano que.

Es un eje vital en cualquier organización. De acuerdo al resultado de la investigación, las franquicias de comida rápida de Tijuana, B. C. México, manejan un clima organizacional de desafío, ya que existe una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente apropiado, en donde existe el reconocimiento por las tareas desempeñadas y el apoyo del jefe inmediato (Flores-Ortiz, 2015).

En cuanto a la capacitación y desarrollo, el empleado considera que la organización ofrece capacitación de acuerdo con su misión y objetivos y le pregunta acerca de sus intereses y necesidades. Además, de que la empresa destina los recursos suficientes para capacitar a su personal Dando como resultado un clima de organizacional de desafío: Porque existe autonomía en la toma de decisiones ya que se da un balance entre el colaborador y el equipo de trabajo, en cuanto a que decide el modo en que ejecutará su tarea, propone

sus propias actividades, organiza su trabajo como mejor le parece y de acuerdo a sus necesidades. Por lo tanto, se propician las condiciones para lograr una alta competitividad, por el tipo de clima organizacional que tienen estas empresas, otro factor que es decisivo es la visión de las compañías, porque tienen establecidas estrategias a largo plazo, que se encuentran alineadas con los objetivos de sus empleados (Flores-Ortiz, 2015).

Es decir, que cuando los empleados conocen las metas y objetivos, le encuentran sentido y un rumbo a su trabajo y de antemano saben las expectativas que se tienen de ellos y los estándares que tienen que cumplir para el logro y el buen desempeño de las tareas asignadas. Cabe resaltar que los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo. Ya que las franquicias premian el esfuerzo de los colaboradores, a través del establecimiento de objetivos claros y medibles para que los puedan alcanzar y recompensar sus logros a través de incentivos, por lo tanto, los empleados se encuentran satisfechos con la remuneración percibida y consideran justo el pago, y por la relación que mantienen con su jefe, lo cual indica una relación de cordialidad, incluso hasta con sus compañeros de trabajo, así como, con las promociones y ascensos que realiza la empresa y los incentivos tanto profesionales o personales que otorga la organización. Este tipo de empresas tienen bien definido el concepto de innovación, porque se le permite al empleado tener altos estándares de sí mismo, porque se le permite proponer ideas y que busque de manera permanente, nuevos desafíos que se presenten dentro de la empresa y su trabajo (Flores-Ortiz, 2015).

Las franquicias de comida rápida, perciben el valor de los empleados que laboran en la organización, 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-Ortiz, 2015).

Asimismo, 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 importante resaltar que no porque las franquicias de comida rápida presentan este tipo de clima organizacional 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 empresa y que el clima organizacional si es factor de competitividad que influye en el crecimiento e incluso en el éxito de las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C. México (Flores-Ortiz, 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, es decir, es aquel que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones, en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta competitividad, a base del esfuerzo comprometido más allá de los propios límites de la capacidad, conocimiento y experiencia (Flores-Ortiz, 2015).

El clima es percibido por el alto nivel de logro de los objetivos y por la práctica sistemática de la motivación mutua, para el logro de un alto desempeño; alto compromiso de la gente en el trabajo; toma de decisiones en equipo como recurso para elevar la calidad de estas y para desarrollar nuevas alternativas (Flores-Ortiz, 2015). Como se observa los autores han utilizado la teoría de McClelland como aporte para la determinación del clima laboral en las organizaciones que venden comida rápida.

A modo de conclusión, se puede deducir que todas las investigaciones analizadas anteriormente, se sustentan tanto en las teorías motivacionales de contenido como de proceso, pero se observa que todas le otorgan una singular

importancia a la teoría presentada por McClelland, la cual se considera como la adecuada para desarrollar la presente tesis.

2.2. Bases teóricas

Se sabe que hay una significativa cantidad de información tanto teórica como práctica referente a la motivación en las personas. Su progreso a nivel conceptual es histórico e implica el aporte de distintas y variadas disciplinas. Nace en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. En su desarrollo, daban mayor realce a la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo (Ramírez, 2008).

Durante la era moderna, Descartes diferenció entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Posteriormente, Darwin presentó la idea de instinto y su origen genético, mientras que William James difundió la teoría del instinto de la motivación humana, concepto que los etólogos actuales definieron como patrones de acción fija (Ramírez, 2008)

Esta acumulación de información puede ser estudiada desde una serie de puntos de vista. Sustentado en las teorías psicoanalíticas, la motivación se vincula a las pulsiones inconscientes que definen la vida psíquica de la persona. Basado en la fisiología, es el producto de una reacción homeostática que pretende minimizar la tensión fisiológica que se produce ante un estado de insatisfacción o necesidad (Jiménez, 2003) y (Ramírez, 2008).

De otro lado, desde las perspectivas humanistas, otros investigadores proponen modelos integrados y jerarquizados donde una variedad de procesos son analizados bajo el sustento de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales encaran el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que intervienen en la conducta dentro de entornos y ambientes reales, mientras que los conductistas, harán hincapié en los reforzadores ambientales y en las contingencias que perjudican el comportamiento de los individuos (Jiménez, 2003) y (Ramírez, 2008).

En la década de los setenta, el enfoque sistémico y su cibernética involucrada de primer orden, desechan conceptos como el de motivación, para renombrarlo como autorregulación (Genesca, 1997).

En paralelo, la mirada cognitiva se basaba en la metáfora del computador y desconocía en parte procesos como la emoción y la motivación. Después de esto, el estudio de la motivación puede ser entendido como "la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido" (Reeve, 1994, citado por Ramírez, 2008)

Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (Robbins, 2004). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo. (Ramírez, 2008)

Las personas tienen varios motivos que mueven la conducta; es más, un sin número de autores expresan que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994, citado por Ramírez, 2008). Cada uno de los mencionados motivos está presente siempre en una determinada magnitud diferente de cero y varía en su intensidad en el transcurso del tiempo. El motivo más intenso generará el mayor impacto sobre la conducta.

A partir de lo mencionado, se puede decir que todo el comportamiento de las personas es motivado. Las necesidades generan en los individuos distintos estados de tensión interna que se comportan a manera de input para que el organismo humano evalúe su medio ambiente y por supuesto, busque satisfacer la necesidad definida (Hellriegel 1999), (Amorós, 2007) y (Ramírez, 2008).

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).

Desde un enfoque distinto, el autor Reeve (1994), citado por Ramírez, (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: 1) anticipación. 2) activación y dirección. 3) conducta activa y retroalimentación del resultado. 4) resultado.

Es necesario comentar que, ya sea desde el modelo de Davis y Newstrom (1993) o de Reeve, citado por Ramírez, (2008), el proceso motivacional aparecería de una demanda interna del organismo que se relaciona directamente al motor de la acción que, a su vez, se retroalimenta de sus consecuencias. Es, de manera concluyente, un sistema autorregulado y dinámico que se adecúa al entorno en el que necesita satisfacer su urgencia y que se gobierna por el producto de sus iniciativas.

Para Espada (2006), la motivación es un factor emocional esencial para el individuo y para cualquier profesional. Encontrarse motivado significa ejecutar su trabajo diario sin desidia y sin un mayor esfuerzo fuera de lo normal; aunque para unas personas el trabajo o en todo caso las actividades a todo nivel pueden representar una obligación, para otros es un incentivo, un estímulo y a veces una liberación. Varias personas encuentran en sus labores un resguardo contra sus propias frustraciones personales y profesionales, automotivándose dentro de su trabajo por ser la única manera de lograr altos niveles de autoestima, así como el reconocimiento profesional y social.

Hay individuos en los cuales su motivación no se encuentra supeditada de manera exclusiva a ellas mismas, sino de sus superiores jerárquicas, así como a su entorno social y profesional. Existen una variedad de organizaciones excelentemente estructuradas, con profesionales de primera pero con un liderazgo sin una capacidad de motivar a sus colaboradores; si bien es cierto los jefes necesitan motivarlos, pero su gente debe ser consciente que ellos también deben motivar al superior. La motivación no va en una sola dirección, necesita ser interactiva; es más sostener constantemente la responsabilidad de motivar a los demás de manera exclusiva es una carga que se hace difícil de llevar, en cambio cuando va en ambos sentidos se reparte la obligación y por lo tanto el desgaste energético es menor.

La motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas: cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente deja de motivarle; necesidades primarias de seguridad, de afecto, de autoestima, todas ellas necesarias y muy buscadas por el ser humano y todas ellas motivables hasta alcanzarlas. (Guillen, 2000).

La motivación es un motor que se lleva en el mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros propios medios y en otros se necesita la ayuda de los demás. Vivir motivado o desmotivado es también sinónimo de vivir con ilusión o sin ella, los proyectos de futuro, los retos y desafíos solo los pueden alcanzar personas con capacidad de motivación e iniciativa personal; si el mundo que nos ofrecen los demás no nos satisface, deberemos fabricar nuestro propio mundo estimulante y motivador. (Guillen, 2000).

Lamentablemente no se puede siempre esperar que las demás personas eleven nuestra autoestima y se necesita ser uno mismo el que tome el timón de nuestra automotivación individual. Es relevante 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 motivacional no es directamente proporcional al valor del premio que lo genera, sino por el nivel de relevancia que le da el individuo que lo recepciona (Schwab, 1985) (Robbins, 2004) y Ramírez, 2008).

Según Bateman, (1999) la motivación es el grupo de fuerzas que colman de energía, dirigen y sustentan los esfuerzos de un individuo.

Después de analizar el concepto de motivación tal como lo describen los distintos autores presentados, se observaron una serie de características comunes y generalizables: Ser considerado como proceso psicológico, la genera una necesidad de diferente índole, ya sea psíquica, social o física, se encuentra orientada a un objetivo que el individuo selecciona, y cuyo logro considera válido para satisfacer dicha necesidad y facilita la actividad en la medida que sea energizante y sustentable de hasta la consecución del objetivo. (Ramírez, 2008)

La motivación, en cuanto al ámbito laboral, se conceptúa actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es relevante saber las causas que estimulan la acción humana, ya que a través del manejo de la motivación, entre otros factores, los gerentes pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los colaboradores se sientan satisfechos. (Ramírez, et al, 2008).

Con respecto a las teorías de la motivación laboral, se han dado muchas explicaciones sobre éstas, especialmente sobre las variables que motivan a los individuos a realizar una tarea y/o actividad.

Así mismo, se puede considerar que las teorías más significativas han tenido lugar a partir de los años cincuenta y, siguiendo la clasificación más clásica mencionada por Campbell, Dunnette y otros (1970), citado por Ramírez et al (2008), son las que se presentan a continuación.

En las teorías de contenido se analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar. Entre las más destacadas se tiene a la jerarquía de las necesidades de Maslow que postula lo siguiente: Cada individuo tiene una jerarquía de cinco necesidades, primero se encuentra las fisiológicas como son el alimento, agua, temperatura adecuada, sexo, vivienda entre otras. Así mismo presenta la necesidad de seguridad, como son la estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc. Estas son consideradas las de primer orden (Bedodo, 2006) y (Ramírez, 2008).

De otro lado, el autor define las necesidades de segundo orden como son las sociales, que incluyen a la amistad, afecto, vinculación social, interacción y amor. Luego muestra la necesidad de estima que incluye tanto autoestima, como posición, así como reconocimiento externo y por último presenta la necesidad de autorrealización, como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada (Bedodo, 2006) y (Ramírez, 2008).

El segundo postulado desarrollado por Maslow dice que cuando una de estas necesidades está notable aunque no plenamente satisfecha, deja de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive y el tercero dice que no entrará en juego una necesidad superior en tanto no esté ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior (Bedodo, 2006) y (Ramírez, 2008).

Esta teoría clásica, a pesar de ser tan popular, no ha sido lo suficientemente respaldada por las investigaciones realizadas, es decir no se han encontrado pruebas para anticipar que las estructuras de las necesidades se organicen conforme a las dimensiones enunciadas por Maslow y que las necesidades satisfechas realmente activen el movimiento hacia el otro estrato de necesidades (Robbins, 1994).

Dentro de las teorías de contenido también se encuentra la Teoría X-Y de McGregor (1960), citado por Bedodo (2006), que propuso dos posiciones diferentes de ver a las personas: una fundamentalmente negativa, denominada

teoría X y otra positiva, llamada teoría Y. Después de observar la forma en la cual los gerentes trataban con sus colaboradores, el autor concluyó que la visión del directivo acerca de la naturaleza de los individuos está en cierto conjunto de supuestos y que la persona tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados en relación con estos supuestos.

Las implicaciones motivacionales de aceptar el análisis de McGregor se expresa mejor sustentado de acuerdo a los postulados de Maslow. La teoría X admite que las necesidades de nivel bajo dominan a las personas. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto son las que realmente dominan a las personas. McGregor sostiene la creencia de que las premisas de la teoría Y tienen mayor validez que las de la teoría X. En base a esto, propuso ideas como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad, así como las buenas relaciones de grupo, que se sustentaron en métodos que podrían maximizar la motivación de un trabajador (Schwab, 1985) y (Ramírez, 2008).

Lamentablemente, no existe evidencia que confirme cualquier grupo de suposiciones como válido, o de que aceptar las premisas de la teoría Y alterar las acciones propias en concordancia con aquel llevaran a tener más trabajadores motivados (Ramírez, 2008).

También se encontró dentro de este grupo de teorías a la bifactorial de Herzberg, también denominada teoría de la motivación-higiene. El supuesto fundamental de este autor es que los factores que dan origen a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores diferentes (Robbins, 2004) y (Amorós, 2007).

El primer factor relacionado con la satisfacción-no satisfacción está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo. El segundo factor se refiere a la insatisfacción-no insatisfacción que depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores

están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios (Ramírez, 2008).

Conforme a lo presentado por Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son diferentes de aquellos que llevan a la insatisfacción también dentro del trabajo. Por tanto, los directivos que buscan desaparecer los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán generar más paz, pero no necesariamente motivación. Estarán apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola. Para lograr ese sentimiento se encuentran los factores motivacionales (Del Castillo, 1992) y (Ramírez, 2008).

Sin embargo, a pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha sido bastante leída y pocos directivos no están familiarizados con sus recomendaciones. La popularidad, a lo largo de los últimos 30 años, de investigaciones que se orientan a entregarles la libertad necesaria a los empleados para planear y controlar su trabajo con mayor responsabilidad, en gran medida se atribuye a los descubrimientos y sugerencias de Herzberg (Ramírez, 2008).

Dentro de este grupo también se encuentra la teoría de las motivaciones sociales de McClelland, que se explicará más adelante en detalle por ser la base de la presente investigación.

Clayton Alderfer, en su teoría ERC, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con la finalidad de levantar varias de sus debilidades, y conceptuó que existía una jerarquía conformada por tres grupos de necesidades: las necesidades de existencia, que incluyen las fisiológicas y de seguridad, las necesidades de relación, que la conforman las sociales y de reconocimiento externo y por último las necesidades de crecimiento, que incluyen las de autoestima y autorrealización (Amorós, 2007)

El primer grupo hace referencia a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia de las personas y hace referencia a aquellas que Maslow

llamaba fisiológicas o básicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades corresponden al deseo individual de establecer vínculos relevantes y son similares a las necesidades sociales así como de estima expuestas por Maslow. Por último presenta, las necesidades de crecimiento que se refiere al anhelo de desarrollo personal, o denominada de autorrealización (Robbins, 2004).

Lo llamativo de esta teoría y que la distingue de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades al mismo tiempo. Del mismo modo, menciona que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se enfatiza la demanda para obtener las de primer orden. Bajo esta premisa, no se parte del supuesto 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).

En el caso que un nivel superior se frustre, se enfatiza el deseo del individuo por satisfacer una necesidad inferior. Expresado de manera distinta, "la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior" (Robbins, 2004).

Una teoría aplicada al ámbito del trabajo, David y Newstrom, sostienen que los colaboradores al inicio se interesan por satisfacer las necesidades de existencia, para posteriormente enfocarse en las de relación, con la finalidad de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocó en las necesidades de crecimiento o también llamada de autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima individual (Ramírez, 2008).

El otro grupo está conformado por las teorías del proceso. En general todas las teorías de las necesidades han recibido un sin número de críticas ya que nos cuentan los factores relevantes para motivar a un individuo, pero no explican cómo se produce la motivación. Esta es la razón por la que necesitan ser complementadas por otras, especialmente por las que describen el proceso

motivacional. Las teorías antes mencionadas se centran en factores cognitivos de la motivación, sustentado en el concepto que ésta es fruto de la percepción y evaluación a priori de un grupo de variables dentro del entorno laboral (Bedodo, 2006) y (Ramírez, 2008).

Para comenzar se tienen las teorías de la expectativa o las llamadas también de la instrumentalidad. Estas propuestas han tenido distintas versiones, que tienen en común su manera de interpretar la motivación como mezcla de dos tipos de variables totalmente subjetivas: cognitivas, relacionado con la evaluación de la probabilidad de los efectos de su comportamiento; y por supuesto, las afectivas planteadas desde el punto de vista de la atractividad que tiene para el individuo el producto de su actividad. Se entiende que la relación entre estas variables es multiplicativa, de tal forma que si una es cero, el resultado final también sería cero. (Ramírez, 2008).

Entre las teorías más relevantes, es necesario destacar: La teoría de Path-Goal de Georgopoulos, Mahoney y Jones, la teoría Vie de Vroom y el modelo de circulación de Porter y Lawler, que es similar al de Vroom, pero es igual de importante. (Bedodo, 2006).

Así mismo, se tiene la teoría de la equidad de Adams, y es relevante pues se sabe que existe una importante función que cumple la equidad en la motivación, específicamente en la laboral. Usualmente, los trabajadores comparan lo que entregan al trabajo, como el esfuerzo, competencias, experiencia, así como educación y sus resultados, en los que se puede incluir el salario, aumento, reconocimiento, entre otros; con los de sus pares en su entorno laboral. Si esta relación es percibida como equivalente, se asume un estado de equidad; en otros términos, a iguales aportes, iguales resultados. En conclusión, si la relación parece inequitativa, se sugiere un estado de desigualdad (Robbins, 2004).

De otro lado dentro de este grupo se considera a la teoría de la finalidad o de las metas de Locke. Para el autor de esta investigación los individuos deciden de manera consciente unas metas y esta decisión es un componente

básico e importante dentro de la motivación en el trabajo. Cuando se analiza las relaciones entre los objetivos planteados y el grado de ejecución, los autores de esta teoría han deducido que arriban a un elevado rendimiento. Esta investigación propone que es preferible las metas concretas que las inespecíficas, además plantea que las metas difíciles, una vez aceptadas, son preferibles que las fáciles y por último, que la existencia de retroalimentación, sobre todo si esta generada por el propio individuo, es preferible a su ausencia (Bedodo, 2006) y (Ramírez, 2008).

La investigación de McClelland, que es el centro de la presente tesis, se dirigió hacia la evaluación de los impulsos o necesidades del logro, filiación y poder y se inició cuando se mostró a las personas imágenes ambiguas del Test de Apercepción Temática (TAT) y el examinador solicitó, que narraran una historia sobre las imágenes. Paso siguiente, utilizando 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 relación a la motivación de logro, McClelland (1989) y Atkinson (1964) presentaron un modelo sustentado en la orientación a la acción y la tarea, en la calidad del rendimiento, en la expectativa de lo favorable como resultado del logro, la tenacidad en la tarea, el abordaje de posibles actividades y la concepción autónoma de iniciativa frente a diversas circunstancias y dificultades.

De otro lado, Robbins (2004) propone que los símbolos y recompensas de éxito, son el motivante fundamental de quienes poseen altos niveles de motivación basado en el logro, el atractivo por la eficiencia y por la eficacia en la búsqueda de soluciones a los problemas. De esta manera, buscan retroalimentación como mecanismo de logro de objetivos de mejora.

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.

Así mismo, Gjesme (1981), citado por Ramírez (2012), muestra que la motivación de logro se encuentra altamente relacionada con el tiempo, en otras palabras, quienes están orientados hacia el futuro se inclinan a realizar planes para alcanzar resultados futuros deseables.

En cuanto a la motivación de filiación, Atkinson, Heyns y Veroff (1954), citado por Ramírez (2012), proponen 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 (McAdams & Constantian, 1983).

En el caso de Feldman (2006), la conceptualiza como un interés por establecer y mantener relaciones con los demás; en cambio para Newstrom (2007) es un impulso para relacionarse socialmente con los demás individuos.

De otro lado Robbins (2004) plantea que las personas motivadas por la filiación se preocupan por generar amistades, prefieren las situaciones de cooperación en lugar de las marcadas por la competencia y tienen altas expectativas de desarrollar relaciones basadas en una elevada comprensión mutua.

Santrock (2006) de igual forma la define como una necesidad de establecer, mantener y reestablecer relaciones personales cálidas y cercanas. Este tipo de motivación, al parecer también se encuentra relacionada con un elevado y constante trato con otros, con quienes se constituyen lazos afectivos duraderos y estables.

Para Ríos (2008) la motivación de filiación se puede conectar con distintos comportamientos, como son la participación en conversaciones de grupos, elección de compañeros y amigos para la ejecución de tareas grupales independientemente de su grado de competencia; generación de un estilo de

vida y vivienda que facilite las relaciones sociales y la búsqueda activa de los demás, el incremento de los vínculos amorosos y reducción del tiempo en que está solo. De otro lado, los contactos cara a cara parecen ser más relevantes de este tipo de individuos y comportamientos, así mismo, las sonrisas y el contacto visual son casi constantes en individuos con esta motivación. (McAdams & Constantian, 1983)

Referente a la motivación de poder, Newstrom (2007) la conceptúa como un impulso para influir en las personas, tener el control y modificar circunstancias. Los individuos motivados hacia el poder quieren generar un fuerte efecto en los demás, en el ambiente donde se desenvuelven y están dispuestas a asumir riesgos para lograr este objetivo.

Así mismo, Robbins (2004) la presenta como el deseo impactar, de generar influencia y controlar a los demás individuos, de encontrarse en circunstancias de competencia y posición que genere estatus, de ganar prestigio; mientras que Feldman (2006) la conceptualiza como la tendencia a buscar ejercer un efecto, control o influencia en las demás personas.

Por último, Ríos (2008) caracteriza la motivación de poder como la intención de convencer y persuadir a los demás individuos con respecto a una variedad de cuestiones, llegando incluso a elegir actividades profesionales donde se pueda influenciar sobre otros individuos, manifestación de conductas asertivas, competitivas e inclusive agresivas y la realización de comportamientos cuya meta es alcanzar prestigio dentro de su entorno personal y laboral.

2.3. Definición de términos básicos

Motivos de logro: Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. (McClelland, citado por García 2012)

Motivos de poder: Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. (McClelland, citado por García 2012)

Motivos de afiliación: Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. (McClelland, citado por García 2012).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de la investigación

El tipo de estudio desarrollado en la presente tesis fue mixto, pues fue cualitativo y cuantitativo a la vez, debido a que se realizaron entrevistas exploratorias no estructuradas a los colaboradores de McDonald's – Chiclayo y posteriormente se ejecutó una encuesta.

El diseño de la presente investigación fue descriptivo, pues se ha podido analizar y evaluar así como describir la información recabada, utilizando por supuesto técnicas y procedimientos sustentados en una serie de modelos y métodos, lo cual hizo posible la selección, organización e interpretación de los resultados recolectados, concluyendo con la presentación de generalizaciones válidas.

3.2. Área y línea de investigación

3.2.1. Área de investigación

Economía y Negocios

3.2.2. Línea de investigación

Gestión táctica y operativa

3.3. Población, muestra y muestreo

La población estuvo constituida por todos los colaboradores que laboran en McDonald's de la ciudad de Chiclayo, la cual fue de 45 personas.

La muestra que fue utilizada en la presente investigación, estuvo constituida por los 45 colaboradores que trabajaban en McDonald's de la ciudad de Chiclayo al momento del desarrollo de esta tesis. En conclusión, se realizó un censo.

Como se puede observar, no existió la necesidad de desarrollar un muestreo probabilístico, pues la población de la empresa analizada no era muy grande y fue factible realizar las encuestas a todos los colaboradores de la organización antes mencionada.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador
Motivación	Logro	Mejora del desempeño en el trabajo
		Trabajo en circunstancias complicadas y retadoras
		Programación en labores con alta complejidad
		Definición de objetivos realistas
		Satisfacción al terminar una labor difícil
	Poder	Trabajo con alta competencia y vencer
		Labor estresante y bajo presión
		Manejo de confrontaciones
		Influencia sobre colaboradores para el logro del objetivo
		Control sobre situaciones externas
	Afiliación	Comunicación extra laboral
		Relaciones laborales con colaboradores
		Relaciones estrechas con colaboradores
		Participación y pertenencia en grupos y organización
		Gusto por el trabajo en grupo

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para comenzar existió la necesidad de realizar una serie de entrevistas exploratorias a los gerentes de turno y algunos de los colaboradores de la empresa materia de la presente investigación, con el fin de determinar explícitamente la situación problemática vinculada a la temática de la presente

tesis. Además sustentados en estas entrevistas, se corroboraron los indicadores utilizados en la medición del nivel motivacional basado en la teoría de McClelland, mediante la encuesta aplicada a los colaboradores de la organización intervenida.

El instrumento que fue empleado para desarrollar la presente investigación fue una encuesta denominada “Escala de Motivación de Steers y Braunstein”, validada por los mismos autores, la cual se adjunta en el anexo de la presente investigación. Este instrumento se sustenta en las investigaciones de David McClelland y fue estructura bajo la técnica de Likert. Se encuentra conformada por 15 ítems, cada uno de los cuales utiliza una afirmación para ser calificada por el entrevistado en una escala cualitativa de 1 a 5, entregándole mayor puntuación a la posición que genera un total acuerdo con la afirmación presentada. (Steers y Braunstein, citado por Chang, 2010)

Los puntajes recabados, en relación a las normas definidas para la aplicación del instrumento, permiten clasificar el nivel de motivación como alto, medio o bajo; y según la puntuación asignada a cada una de las 15 afirmaciones es viable saber si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación. (Steers y Braunstein, citado por Chang, 2010)

El cuestionario de Steers y Braunstein, sustentado en la técnica Likert, plantea que para responder se utiliza una escala del 4 al 5 en absolutamente de acuerdo, 3 en indiferente y del 1 al 2 en absolutamente en desacuerdo, dándole mayor puntuación cuanto más de acuerdo esté con la afirmación presentada. (Steers y Braunstein, citado por Chang, 2010)

El nivel de motivación en el trabajo 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. (Steers y Braunstein, citado por Chang, 2010)

De otro lado, 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. (Steers y Braunstein, citado por Chang, 2010)

Para terminar, sustentados en las conclusiones alcanzadas a partir del diagnóstico logrado, se desarrolló una propuesta de mejora del nivel motivacional.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Para el procesamiento de los datos obtenidos en la presente investigación, se utilizó Excel 2010; y sustentado en este software se elaboraron gráficos explicativos, desarrollando un adecuado análisis de la información recolectada, la cual fue cotejada con una variedad de investigaciones, las que fueron analizadas y evaluadas en relación al nivel de actualidad y correlación con la teoría motivacional de McClelland.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados

4.1.1. Motivos de logro

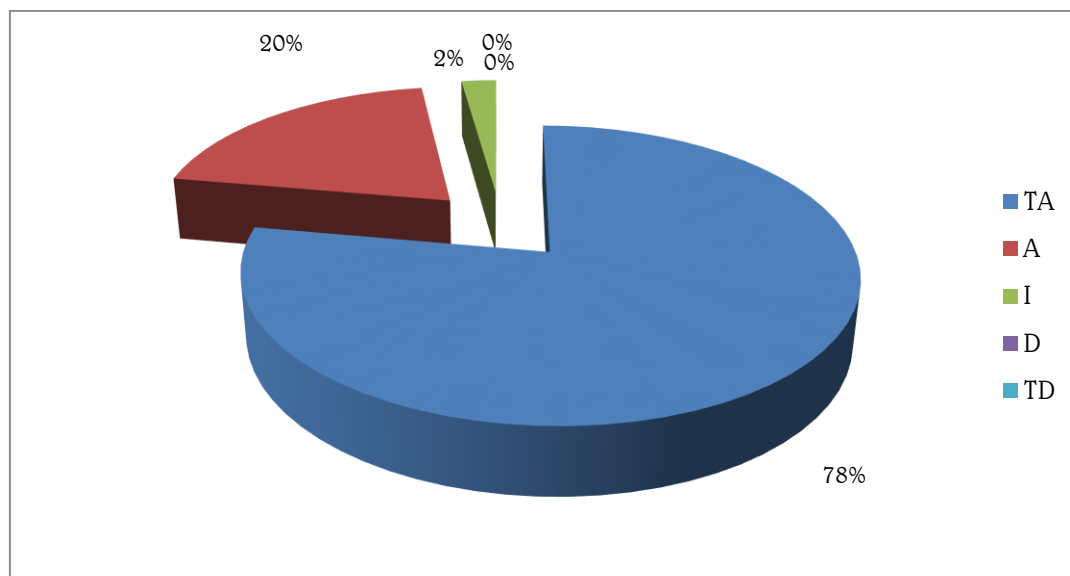


Figura 1. Mejora del desempeño en el trabajo

En la figura 1, se puede observar que el 98% de los colaboradores que laboran en McDonald's ubicado en la ciudad de Chiclayo, trabajan constantemente en mejorar su desempeño en las tareas y actividades que realizan dentro de la organización.

A nivel exploratorio, los colaboradores de la empresa antes mencionada comentaron que la mayoría son estudiantes universitarios y que su principal motivación es aprender, mediante el trabajo que realizan dentro de la empresa materia de la presente investigación.

Del mismo modo, comentaron que continuamente buscan hacer mejor las cosas dentro de la organización, pues es una manera de crecer y hacer línea de carrera en la misma, pues en McDonald's se puede llegar a ser gerente

por meritocracia y siente que es una buena oportunidad de mejorar sus ingresos para sustentar los gastos que le conlleva su carrera universitaria, expresaron la casi todos los colaboradores siempre a nivel exploratorio y en el momento de la ejecución de la presente encuesta.

Según Amorós (2007) los jóvenes buscan en sus primeros trabajos poner en práctica los conocimientos aprendidos, durante su estancia en la universidad o centro superior de estudio, pues sienten que necesitan ganar experiencia para conseguir puestos de mayor importancia dentro de la misma empresa o en las futuras organizaciones donde tendrán la posibilidad de laborar.

Así mismo, su nivel de motivación intrínseca es mayor que la extrínseca e inclusive la trascendente, pues buscan mejorar y desarrollar sus habilidades así como las actitudes necesarias para crecer como profesionales, y en consecuencia, los ingresos fruto de ese trabajo, si bien es cierto son relevantes pero no los consideran como su principal motivación para tener el mejor desempeño dentro de la organización. (Ferreiro & Alcazar, 2002 y Amorós, 2007)

En cuanto a su nivel de motivación trascendente, se mantiene en un nivel más bajo, pues no lo consideran su prioridad personal, aunque si es organizacional y se esfuerzan en concordancia con los objetivos de la empresa (Ferreiro & Alcazar, 2002) y (Amorós, 2007).

El presente indicador se puede decir que se encuentra en un nivel alto, pero es necesario que la organización se preocupe por mantener esta situación, generando una propuesta que mejore el nivel de involucramiento no sólo con su trabajo, sino también con la organización, es decir que no sólo mejoren su desempeño para crecer como profesionales, sino que refuercen su compromiso con la empresa.

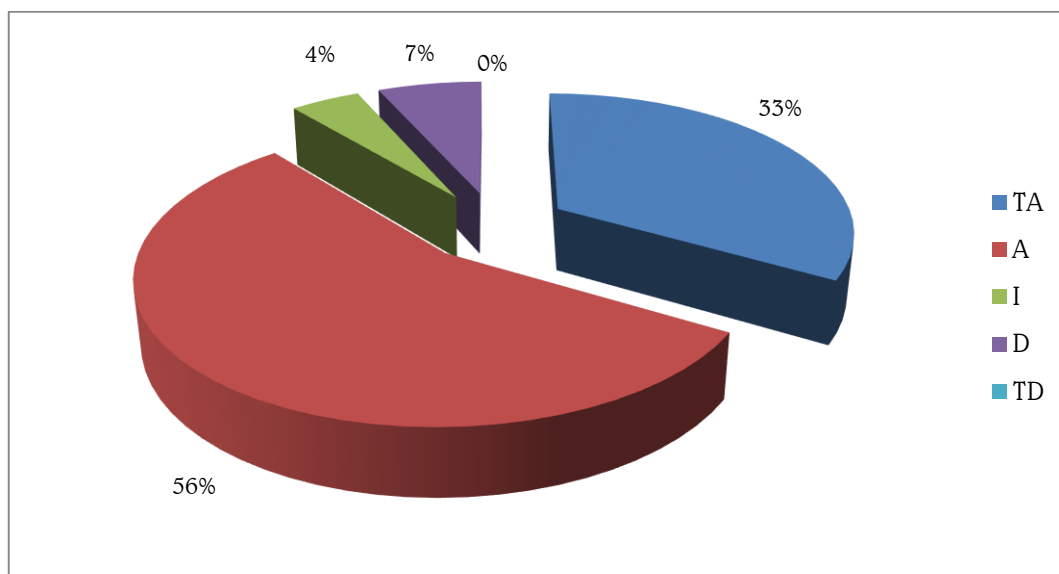


Figura 2. Labor en circunstancias difíciles y retadoras

Así mismo, en la figura 2, se puede inferir que el 89% de los colaboradores de la empresa materia de la presente tesis, les gusta ejecutar su trabajo en circunstancias difíciles y retadoras que los lleve a dar siempre su mejor esfuerzo.

A nivel exploratorio, los colaboradores expresaron en su mayoría que les interesa participar de labores que los exijan y por eso prefieren dedicarse a realizar actividades y tareas en situaciones complejas, que les provean de un alto nivel de reto, pues consideran que van aprender mucho más que realizar labores sencillas y sin sentido o valor para ellos y la organización (Bateman et al, 2004).

El desarrollar un trabajo que les provea de un alto desafío y reto, generará en los empleados de cualquier organización altos niveles de satisfacción laboral, que a su vez, elevara su nivel de involucramiento y compromiso, pues sentirán que su labor le entrega valor al producto, ya sea bien o servicio, que ofrece la empresa a sus clientes o usuarios, mejorando definitivamente el nivel motivacional de los colaboradores, y a su vez generando un impacto positivo en la productividad de cualquier organización. (Davis & Newstrom, 1993) y (Chiavenato, 2002).

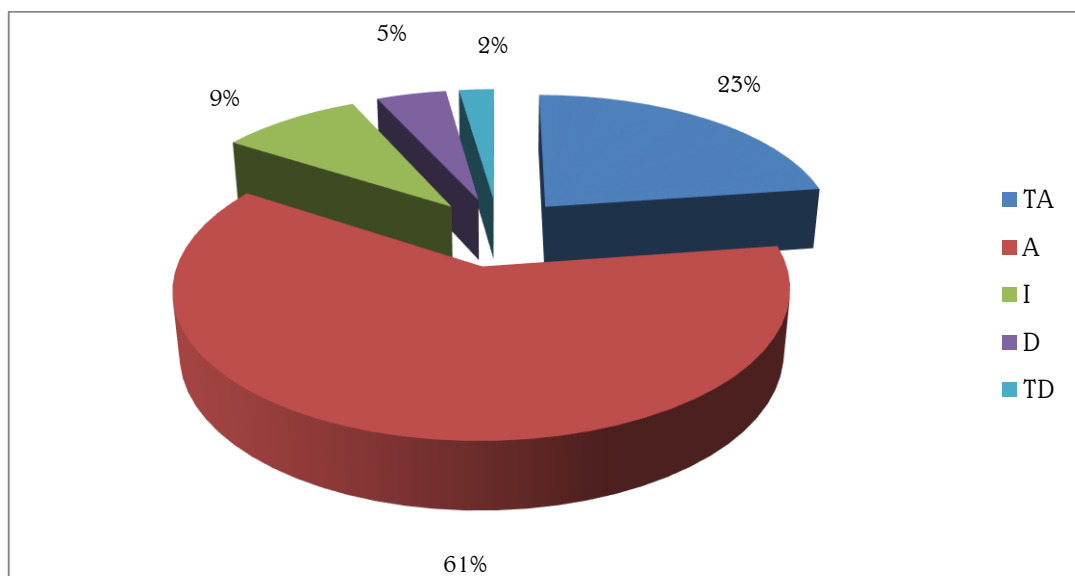


Figura 3. Programación en labores con la alta complejidad

En la figura 3, se tiene que el 84% de los colaboradores de la empresa analizada, les genera placer ser programados en labores con un alto nivel de complejidad, y para el 9% de los mismos les provoca indiferencia el presente indicador.

Se puede observar la coherencia de estos resultados con los presentados en el indicador anterior, pues la mayoría de los colaboradores prefieren ser programados en tareas complejas, porque saben que van a aprender más realizando trabajos en situaciones difíciles y retadoras.

La mayoría de colaboradores comentaron, a nivel exploratorio, que buscan su programación en trabajos con alta complejidad, pues saben que es la forma en que pueden mejorar su desempeño y crecer como futuros profesionales, ya que la mayoría son estudiantes universitarios, como se comentó anteriormente.

Existe un pequeño número de colaboradores que les genera indiferencia este indicador, los cuales comentaron que si bien es cierto les agrada trabajar en tareas desafiantes porque saben que van a mejorar su desempeño al

aprender a resolver situaciones complejas, tampoco buscan que los programen en labores retadoras, si los incluyen aceptan el reto, pero si no ocurre esto, no pasa nada, comentaron siempre a nivel exploratorio.

Es relevante que las empresas formen, capaciten y entrenen a su personal con una orientación clara hacia la búsqueda de crecimiento y desarrollo individual continuo, que los lleve a generar nuevos retos y objetivos, tanto personales como organizacionales, con una actitud positiva, buscando hacer mejor su trabajo siempre (Guillen, 2000).

Generar en los colaboradores la costumbre de ejecutar tareas con una alta complejidad, los hace profesionales y personas más fuertes, con una mayor creatividad y con las competencias necesarias de desarrollar ventajas competitivas en situaciones difíciles así como desafiantes, elevando su nivel motivacional en el trabajo, como consecuencia (García, 2012).

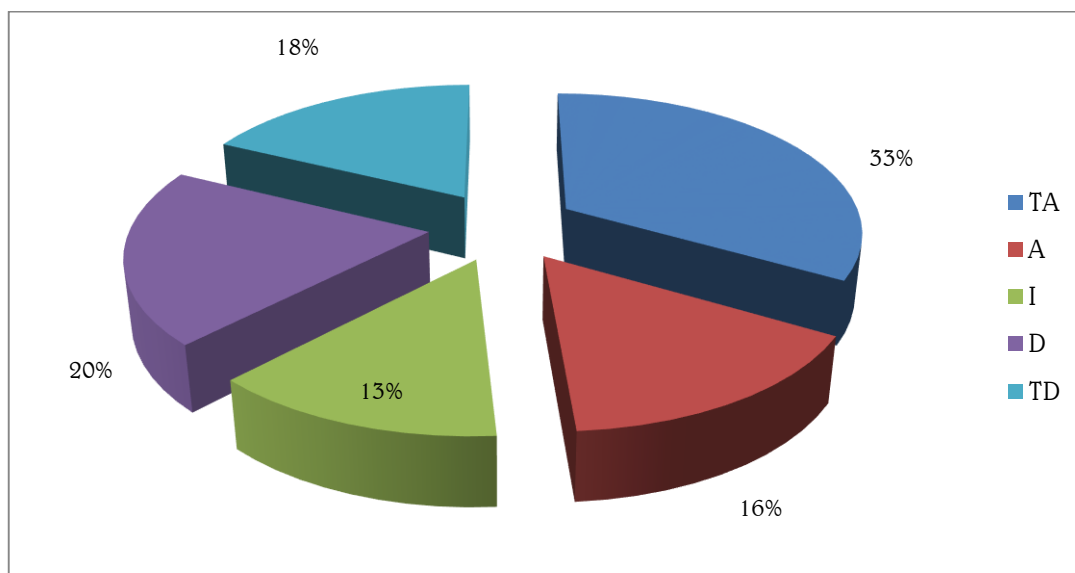


Figura 4. Definición de objetivos realistas

En la figura 4, se tiene que solo el 49% 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.

Estos resultados son coherentes con la edad promedio de los colaboradores de la empresa, pues como se comentó anteriormente, son estudiantes universitarios en su gran mayoría, entre 18 y 23 años, lo que hace que no sean muy realistas en la definición de sus metas y objetivos, son en su mayoría soñadores, lo que no es malo, pero en exceso sí (Amorós, 2007).

Sin embargo, lo positivo es que casi la mitad de los colaboradores definen sus metas de manera realista. Pero se puede ver que el 51% no lo hace, por lo que es importante generar una propuesta que los ayude a definir claramente sus objetivos personales así como profesionales, por supuesto relacionándolos con los de la empresa, y lo que es más importante que sean realistas, cuantificables y con un tiempo específico para ser logrado (Robbins, 2004).

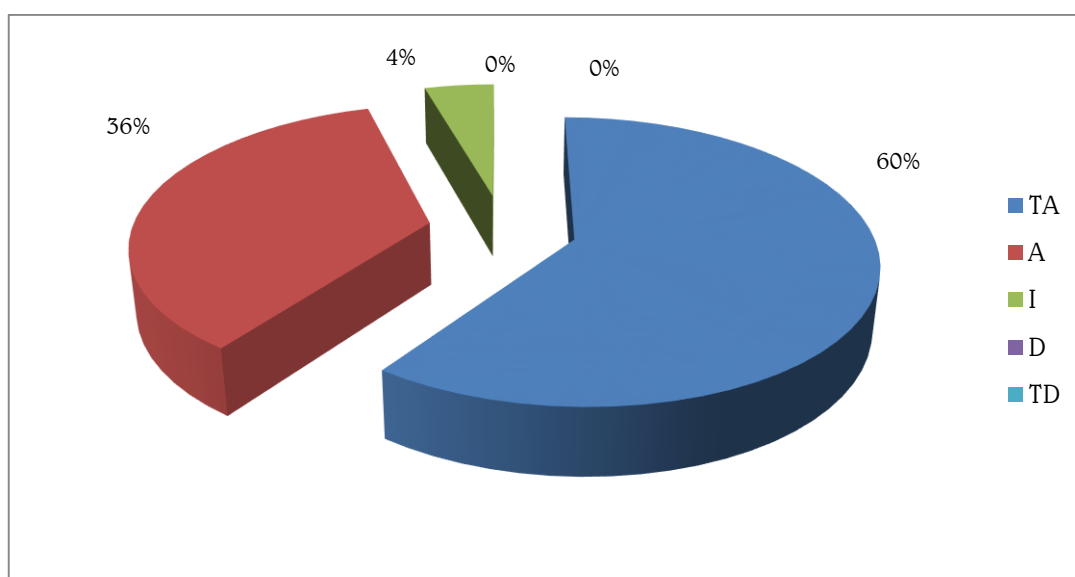


Figura 5. Satisfacción al terminar una labor difícil

De otro lado, en la figura 5, se puede decir que el 96% de los colaboradores de la empresa evaluada en la presente investigación, les genera altos niveles de satisfacción terminar un trabajo difícil.

Los colaboradores de la empresa analizada, comentaron a nivel exploratorio, que realmente les satisface cuando concluyen una labor difícil y retadora, debido a que saben que están aprendiendo cosas nuevas que van a complementar su formación profesional. Esta situación los motiva enormemente, pues la mayoría de ellos quieren ser exitosos en la vida e inclusive muchos de los empleados querían formar su propia empresa al terminar su carrera, comentaron siempre a nivel exploratorio.

El hecho de desarrollar y concluir una labor compleja, desafiante y retadora, genera definitivamente altos niveles de satisfacción en el trabajo, debido a que la motivación intrínseca de la persona se incrementa, pues siente que ha logrado hacer algo diferente y difícil de hacer, lo que lo hace sentir que está creciendo no sólo como persona, sino como futuro profesional (Espada, 2006) y (Amorós, 2007).

4.1.2. Motivos de poder

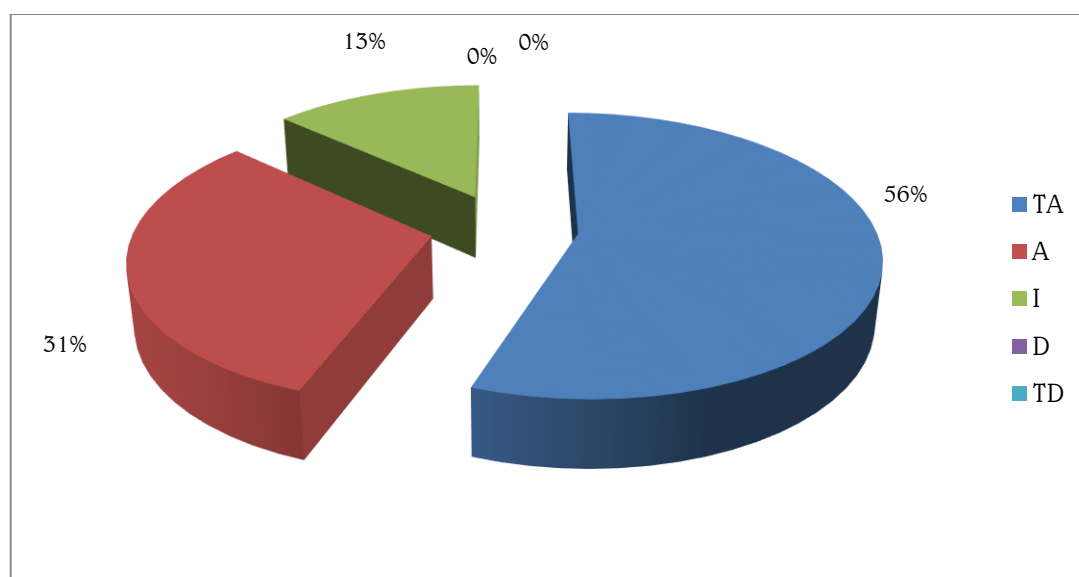


Figura 6. Trabajo con alta competencia y logro

Se puede observar en la figura 6, que el 87% de los colaboradores de McDonald's ubicado en la ciudad de Chiclayo, le gusta trabajar dentro de un contexto de alta competencia y por supuesto, triunfar. Así mismo, se tiene que el 13% de ellos se siente indiferente frente a este indicador.

Estos resultados son bastante lógicos y coherentes con la realidad que se vive en la empresa materia de la presente investigación, pues como se sabe son jóvenes universitarios que quieren aprender y les gusta que los programen en tareas con una alta complejidad por esa misma razón; entonces es coherente que les guste también trabajar en entornos donde la competencia laboral es alta y por supuesto, disfruta no sólo con terminar el trabajo sino con el hecho de ganar. Esa situación fue corroborada, mediante entrevistas exploratorias realizadas al momento de la ejecución de la presente encuesta.

Se sabe que las personas jóvenes disfrutan competir en todos los ámbitos, inclusive en el laboral. Son personas que continuamente están buscando nueva cosas que hacer, no se quedan en un solo lugar, buscan constantemente nuevos trabajos, es decir nuevas experiencias, y lo que es más interesante, disfrutan cuando ganan y la satisfacción es mayor cuando el trabajo asignado es desafiante (Stevenson, 2000).

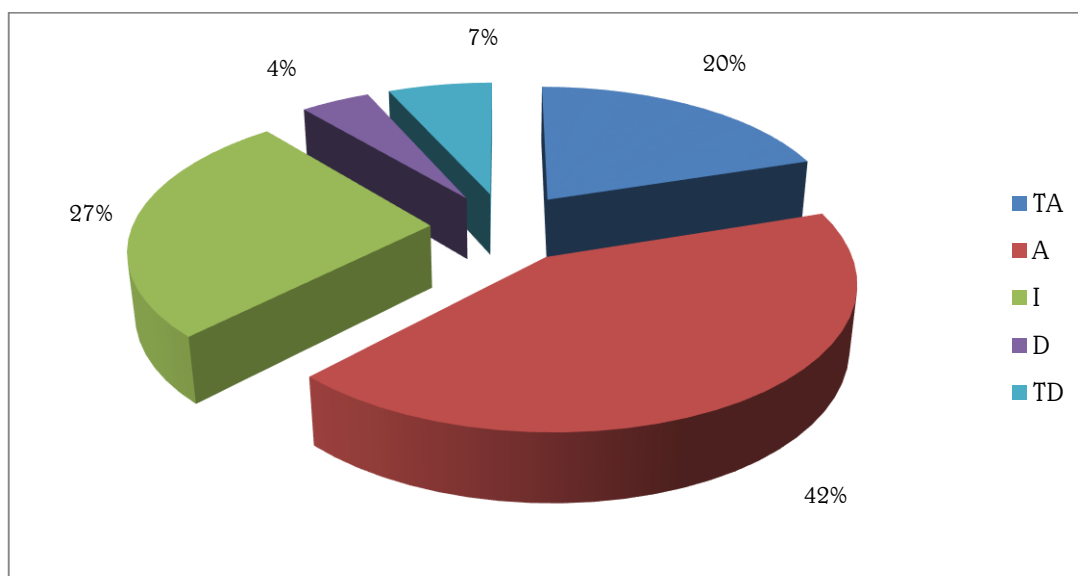


Figura 7. Labor estresante y bajo presión

En la presente figura, se tiene que sólo el 62% de los colaboradores la empresa materia de la presente investigación, les gusta desarrollar su trabajo en situaciones estresantes y bajo presión. Es relevante mencionar que el 27% de los empleados, siente indiferencia con respecto a este indicador (figura 7).

Los resultados encontrados son coherentes con los presentados en el indicador anterior. Pero en este caso se observó que existe casi la tercera parte de colaboradores que sienten indiferencia frente a la presente afirmación. A nivel exploratorio, estos empleados comentaron que están dispuestos a trabajar muy duro y expuestos a una alta presión así como a elevados niveles de estrés, pero no lo buscan. Expresaron que si los programan en trabajos desafiantes y complicados lo aceptan, pero prefieren laborar sin mucha presión, con una baja probabilidad de generar episodios de estrés u otra enfermedad ocupacional. Por eso les genera indiferencia el presente indicador.

El trabajo bajo presión en bueno, saca lo mejor de empleado, en la medida que guarde una relación con los objetivos de la organización y sea coherente con las recompensas entregadas por la empresa, las que pueden ser tangibles o intangibles. Así mismo, no se puede presionar indefinidamente a los trabajadores, es necesario regular el nivel de esfuerzo solicitado, para evitar altos niveles de estrés que siempre perjudican a las organizaciones (Ríos, 2008).

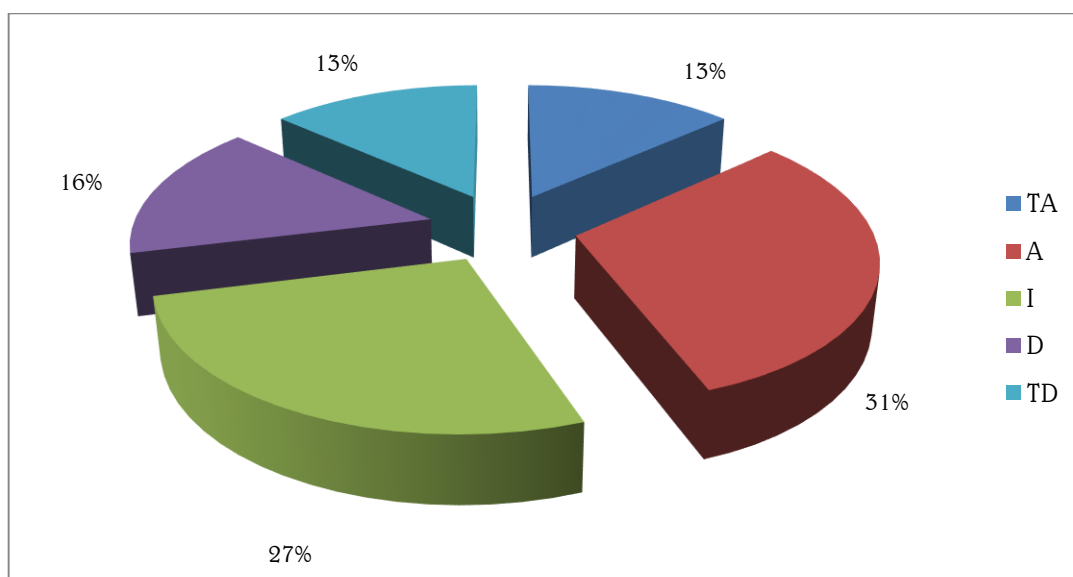


Figura 8. Manejo de confrontaciones

En la figura 8, se muestra que el 44% de colaboradores de la empresa intervenida, siempre confrontan a las personas con las que se encuentran en

desacuerdo. De otro lado, es necesario mencionar que el 27% de colaboradores siente indiferencia en referencia a este indicador y el 29% prefieren evitar las confrontaciones con la gente en el trabajo, aunque existan diferencias generados por desacuerdos dentro del ámbito laboral.

Como se puede ver, estos resultados son coherentes con la realidad de la organización analizada en la presente investigación. Más de la mitad de los colaboradores no defienden su posición cuando se presentan desacuerdos con sus compañeros de trabajo. Esto se explica por el mismo hecho que son estudiante universitarios, en los que se ha observado un carácter en proceso de formación, no están acostumbrados a discutir alturadamente y con argumentos una posición determinada y lo que hace es guardar silencio o en todo caso muestra indiferencia, así como poco interés con respecto a lo planteado por un compañero de labores.

Es necesario que los trabajadores de cualquier organización aprendan a defender sus ideas, sepan comunicarse de manera asertiva con su contraparte y por supuesto, respondan las objeciones que puedan surgir fruto de un desacuerdo generado en el seno laboral. El hecho de aprender a manejar los conflictos en base a un proceso de negociación efectivo, definitivamente eleva el nivel motivacional de los colaboradores dentro de una empresa (Ramírez 2012).

A partir de los resultados encontrados, se considera que es necesario generar una propuesta de mejora para este indicador, para que aprendan a defender su posición en todas las dimensiones de su vida, desde personales hasta laborales.

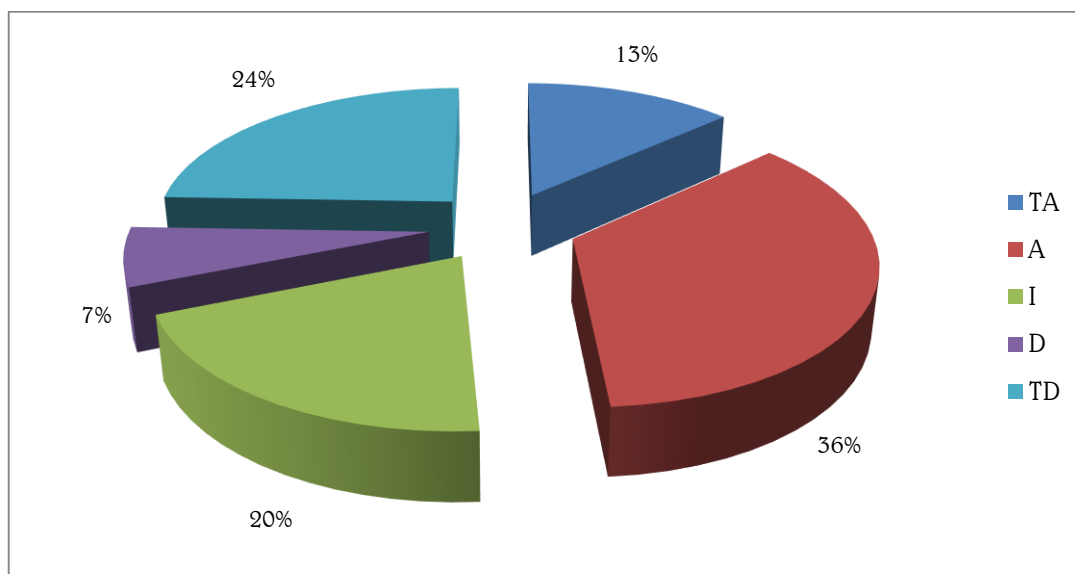


Figura 9. Influencia sobre colaboradores para el logro del objetivo

En la figura 9, se puede afirmar que un 49% de colaboradores que laboran en la empresa analizada, prefieren influenciar a las personas para lograr sus metas, pero se tiene que un 31% considera todo lo contrario, mientras que para el 20% de los colaboradores les genera indiferencia este indicador.

Como se puede ver casi la mitad de los colaboradores consideran positivo influenciar a sus compañeros para alcanzar sus metas. A nivel exploratorio, lo mismos empleados expresaron que les es difícil defender una posición, por la falta de argumentos que a veces no saben trabajar y menos expresar, por eso que a pesar que les gusta influenciar, no se sienten capaces de hacerlo, por eso el alto nivel de indiferencia y a su vez, su poco involucramiento y compromiso para defender sus ideas, enmarcándose esta situación dentro de la teoría de disonancia cognitiva, pues saben que es necesario generar una influencia entre sus compañeros para alcanzar sus metas, pero no lo hacen por falta de habilidades sociales (Amorós, 2007).

En base los resultados mostrados, se considera que es importante desarrollar una propuesta de mejora para este indicador, para que aprendan a influenciar positivamente en sus compañeros de trabajo para lograr sus objetivos, desde personales hasta laborales.

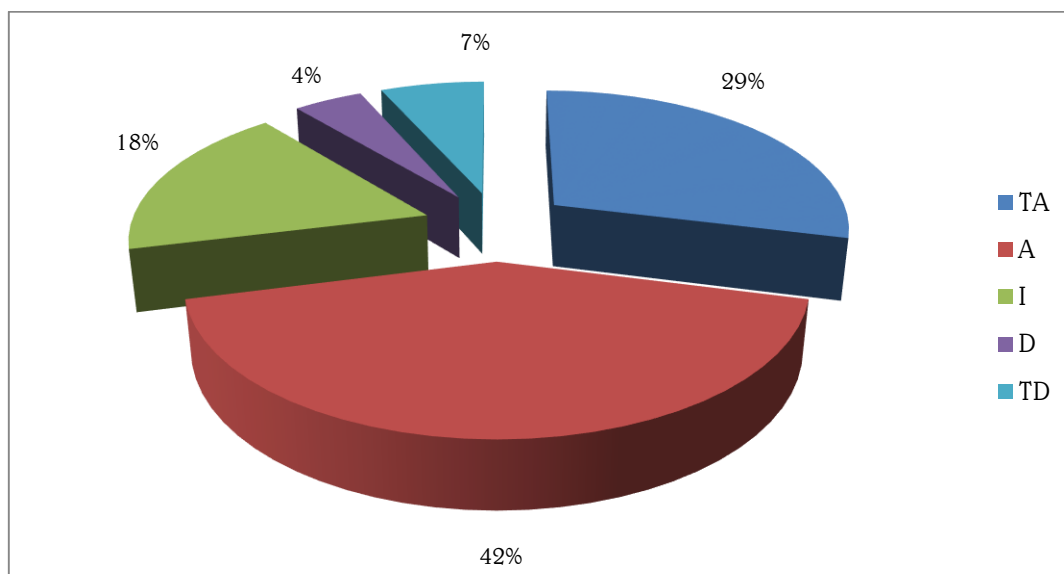


Figura 10. Control sobre situaciones externas

En este indicador, se muestran los resultados de la figura 10 en el cual se puede ver que el 71% de los colaboradores de la empresa evaluada, se esfuerzan por lograr un mayor control sobre los acontecimientos que se presentan en su entorno, mientras que para el 18% del genera indiferencia este indicador.

Se observa un elevado porcentaje de aceptación de este indicador, pues por ser estudiantes universitarios, cuya mayoría son de las carreras de administración de empresas o de hotelería y de servicios, tienen los conocimientos para analizar el macro y microentorno de una organización (Hellriege, 1999), por lo que en el trabajo lo que hacer es aplicar esos conocimientos y ponerlos en práctica, de acuerdo a lo expresado por los colaboradores a nivel exploratorio.

4.1.3. Motivos de afiliación

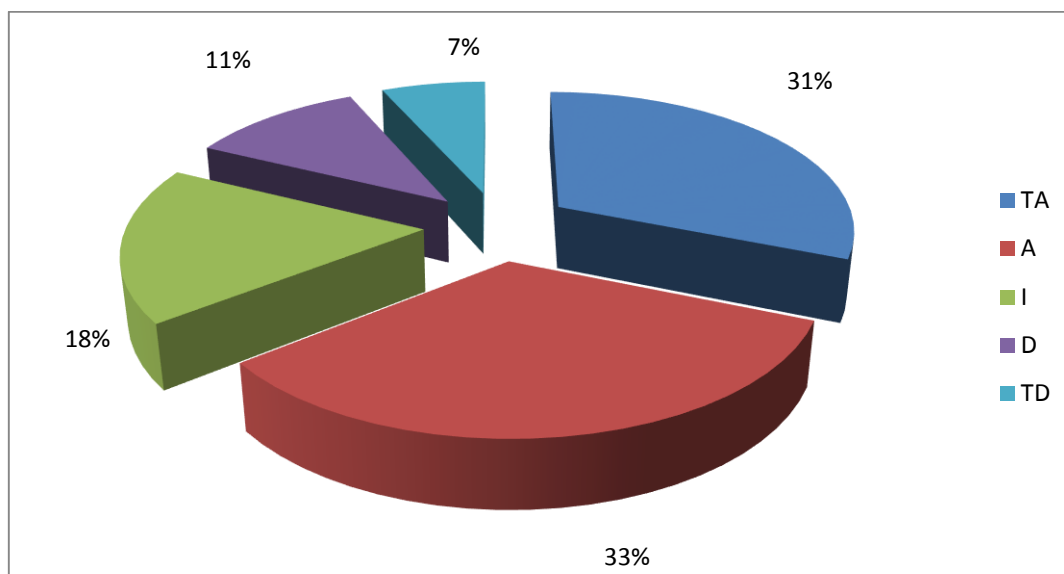


Figura 11. Comunicación extra laboral

En referencia al presente indicador, se muestra que 64% de los colaboradores de la empresa materia de la presente tesis, conversa con otras personas de la organización con respecto a temas que no forman parte de sus actividades laborales, mientras que el 18% siente indiferencia en cuanto a este indicador y el mismo porcentaje expresaron que no conversan con sus compañeros sobre temas extra laborales dentro de la empresa.

Se tiene que los resultados encontrados en referencia al presente indicador no buenos, a pesar que no existe un porcentaje muy alto de aceptación con respecto al mismo. A nivel exploratorio, los colaboradores expresaron que dentro de la organización el trabajo es claramente en equipo y se encuentran en constante contacto con todos los colaboradores, casi no hay tiempo para conversar de temas extra laborales, pues por la naturaleza del servicio que presta la empresa (comida rápida), se encuentran en constante trabajo por atender rápidamente a los consumidores. Pero si aprovechan en sus refrigerios, aunque no salen todos a la vez, pero si tiene la oportunidad de conversar sobre temas fuera de su actividad laboral.

Es importante fortalecer la comunicación informal positiva, ya sea dentro y fuera de la organización, donde se puedan conocer a nivel personal, de tal forma, que encuentren la mejor forma de comunicarse con sus compañeros y así generar un clima laboral positivo para la empresa (Chiavenato, 2002).

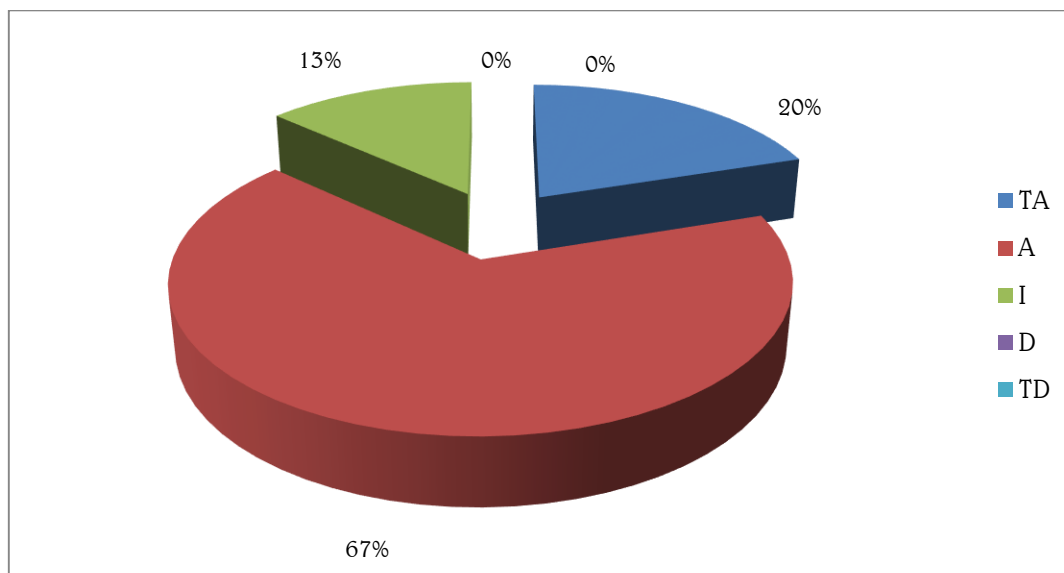


Figura 12. Relaciones laborales con colaboradores

En cuanto a la figura 12, se puede mencionar que el 87% de los colaboradores de la organización materia de la presente tesis, prefieren estar en compañía de otras personas que trabajan en la empresa.

A nivel exploratorio, los colaboradores comentaron que prefieren trabajar en compañía de otras personas porque se apoyan entre todos, cuando uno de ellos no tiene claro algún proceso, el compañero suele apoyarlo para solucionar su problema. Consideran que solos no podrían alcanzar sus objetivos y que aprender más con el apoyo de sus compañeros y jefes.

Es de gran relevancia que en una organización, los empleados interactúen con sus compañeros en forma fluida y clara, debido a que las buenas relaciones y una comunicación asertiva, se consideran fundamentales para la formación de equipos de trabajo, que definitivamente mejorarían el nivel motivacional de los trabajadores en una empresa (Ferreiro & Alcazar, 2002).

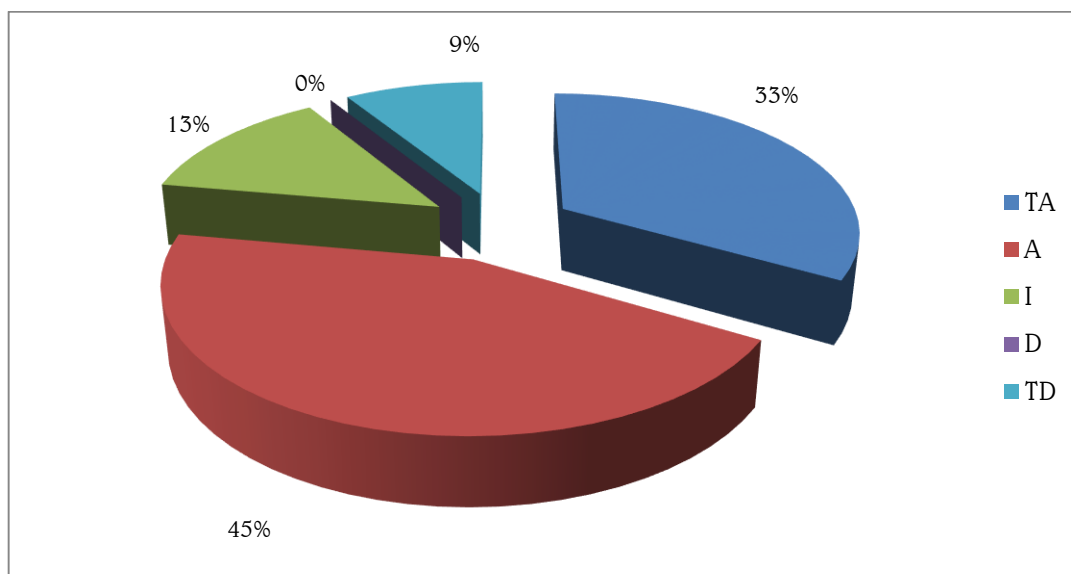


Figura 13. Relaciones estrechas con colaboradores

En la figura 13, se muestra que el 78% de los colaboradores que laboran en la empresa analizada, prefieren a construir relaciones cercanas con sus compañeros de trabajo, mientras que el 13% percibe lo contrario.

A nivel exploratorio, la mayoría de los colaboradores comentó su visión positiva con respecto a este indicador, pues el hecho de generarse relaciones cercanas con sus compañeros de trabajo, hace posible que se conozcan y comprendan ciertas actitudes que son propias de cada uno de ellos, así como el carácter que han desarrollado a lo largo de su vida, lo que facilita la comunicación entre todos y la consecución de las metas propuesta a nivel individual y organizacional.

La comunicación asertiva entre compañeros de trabajo, viabiliza el logro de los procesos internos y objetivos de la organización, mediante la formación y el desarrollo de equipos de trabajo que generen valor a la empresa, provocando la existencia de un clima laboral adecuado y con un impacto positivo en la productividad de la misma (Jiménez, 2003).

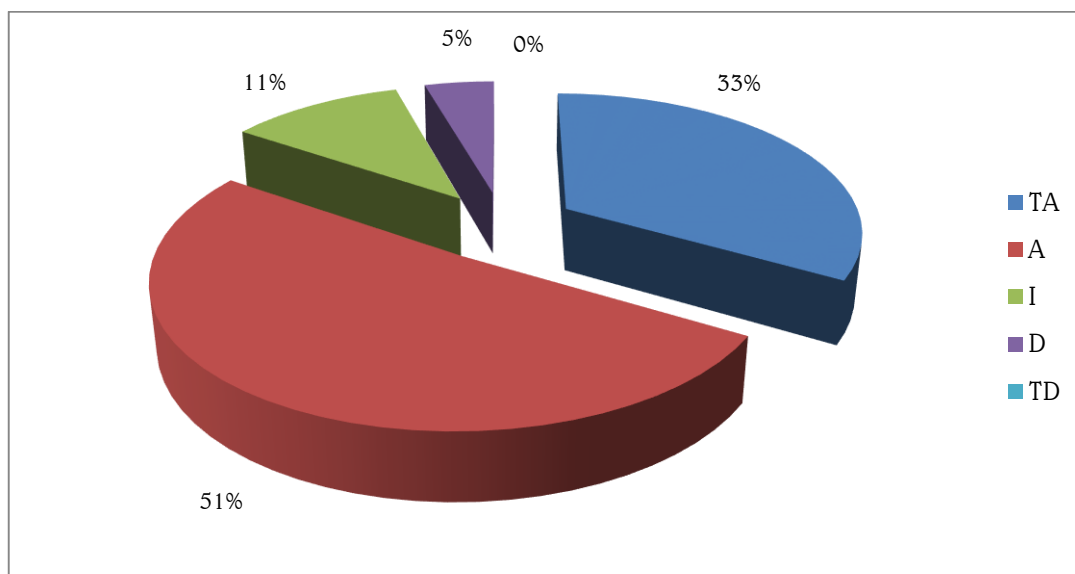


Figura 14. Participación y pertenencia en grupos y organización

Así mismo en la figura 14, se ha encontrado que el 84% de los colaboradores la empresa materia de la presente investigación, prefieren pertenecer a los grupos y a la organización.

A nivel exploratorio, la mayoría de los colaboradores de la empresa comentó que les gusta pertenecer a la empresa en la que laboran y además es un gusto formar parte de ese grupo humano que consideran proactivo y colaborador, que buscan constantemente hacer mejor su trabajo. Expusieron que el clima laboral en McDonald's es bastante bueno.

Aun así existe un 16% que siente indiferencia o considera negativo este indicador, es por esto que se considera necesario generar una propuesta de mejora del mismo.

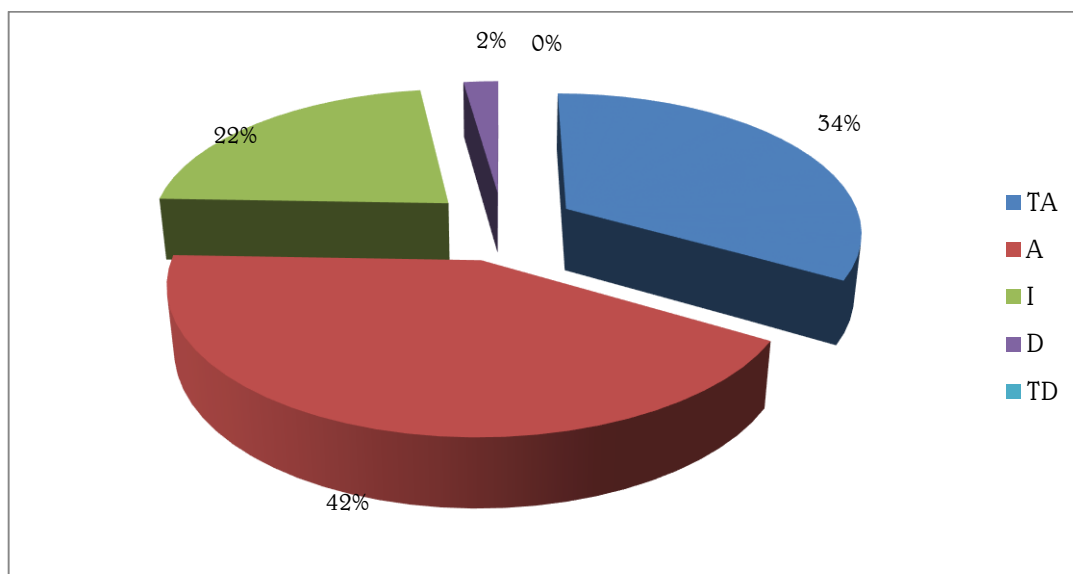


Figura 15. Gusto por el trabajo en grupo

En la figura 15, se muestra que el 76% de los colaboradores de la empresa materia de la presente tesis, prefieren trabajar con otras personas en lugar de trabajar solo, mientras que para el 22 % les es indiferente este indicador.

Estos resultados son totalmente coherentes con los indicadores analizados anteriormente, y hacen que los motivos de afiliación se encuentren en un nivel bueno, aunque es necesario generar una propuesta de mejora que los lleve a un nivel óptimo.

4.1.4. Resultados motivacionales totales

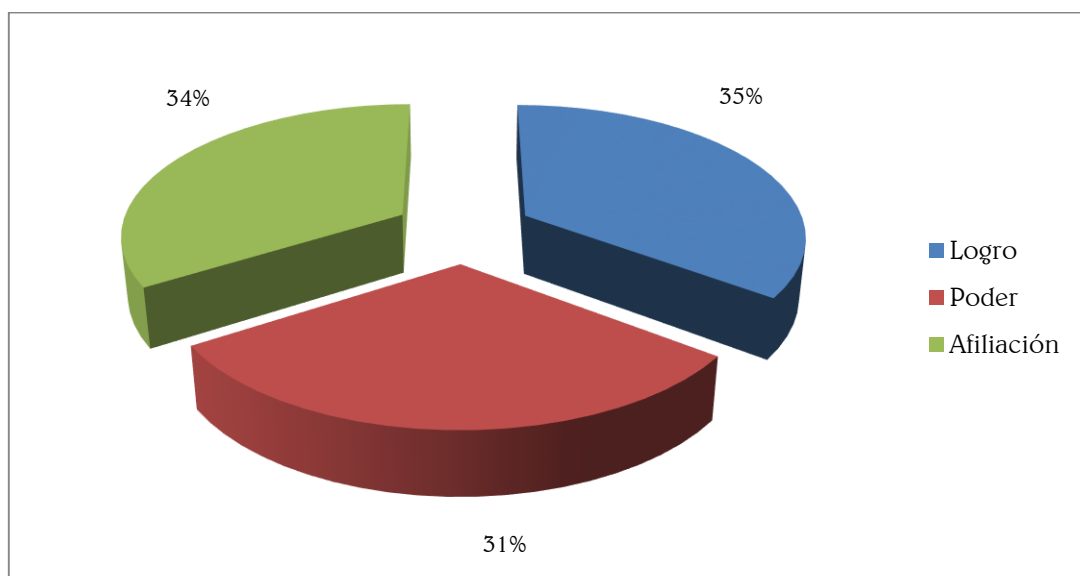


Figura 16. Resultado motivacional total según McClelland

En la figura 16, se tiene que existe casi un equilibrio entre las tres motivaciones, poder, logro y afiliación. Así mismo se observa que las motivaciones de logro y afiliación se encuentran en el mismo nivel y el de poder es un poco menor. En el caso que este último hubiera estado en un porcentaje elevado en referencia los demás, hubiera existido un desequilibrio que perjudicaría definitivamente el nivel motivacional, así como el clima laboral de la empresa evaluada en la presente tesis.

El nivel de motivación en el trabajo, conforme a la escala propuesta, se determina con la sumatoria de los puntajes por persona obtenidos en las 15 afirmaciones: Alto (de 50 a 75), Medio (de 49 a 25) y Bajo (menor de 25). Los resultados mostrados en la tabla 4.1 son el promedio por persona. (Steers y Braunstein, citado por Chang, 2010).

Tabla 2.
Puntajes promedios por dimensión y persona

Preguntas de Logro	Preguntas de Poder	Preguntas de Afiliación
1. Puntaje: 4.76	2. Puntaje: 4.42	3. Puntaje: 3.71
4. Puntaje: 4.16	5. Puntaje: 3.64	6. Puntaje: 4.07
7. Puntaje: 3.89	8. Puntaje: 3.16	9. Puntaje: 3.93
10. Puntaje: 3.27	11. Puntaje: 3.07	12. Puntaje: 4.13
13. Puntaje: 4.56	14. Puntaje: 3.82	15. Puntaje: 4.07
Total: 20.64	Total: 18.11	Total: 19.91

De acuerdo a los resultados presentados (58.66 puntos) y analizados según McClelland, se puede afirmar que el nivel motivacional de los colaboradores que laboran en McDonald's ubicado en la ciudad de Chiclayo es alto

V. PROPUESTA

5.1. Motivos de logro

Dentro de esta dimensión se propone formar a los colaboradores para que desarrollen la habilidad de conocerse a sí mismos, que sepan cuáles son los paradigmas que los limitan, cuáles son las maneras de ser que los gobiernan, las que les suman y por supuesto las que les restan; y a partir de ese autoconocimiento, mostrarle hasta dónde puede llegar, siendo realista en la definición de sus objetivos de vida, que les mejoren como persona primero y posteriormente como profesional. No se debe olvidar que los colaboradores que laboran en McDonald's – Chiclayo, son en su mayoría estudiantes universitarios, es decir que se encuentran en un proceso de formación profesional, por lo tanto es necesario “hilar muy fino” en la formación de los mismos.

Para lograr el objetivo propuesto en el párrafo anterior, se sugiere trabajar un programa de coaching de vida y para la acción, donde se siga con ellos ese proceso de auto sinceramiento personal, sustentado en el autoconocimiento de las maneras de ser, ya sean virtudes o defectos, para a partir de eso se comience a construir un plan de vida, con metas y objetivos lo suficientemente motivadoras pero alcanzables a la vez, que los ayude a aterrizar en su planteamiento, siendo realista pero sin dejar de soñar en un futuro mejor.

Esta preparación generará en los colaboradores una actitud positiva con respecto a ellos mismos, pues ya sabrán hacia dónde van y qué es lo que se necesita realizar para lograr esa meta planteada; en consecuencia entenderán lo importante que es buscar que los programen en labores con alto nivel de complejidad, es más cada uno fomentará su asignación pues saben que labores retadoras los mejorarán como personas y profesionales, y a partir de su cumplimiento desarrollarán nuevas habilidades e inclusive virtudes.

5.2. Motivos de poder

De acuerdo a lo propuesto en la dimensión anterior se sugiere, que a partir de ese autoconocimiento que ha generado el colaborador y ese gusto por ser programado en trabajos complejos y desafiantes, asignarles de manera progresiva labores que enriquezcan el puesto de manera horizontal, es decir con una mayor variedad de actividades, y a nivel vertical, o sea trabajos con una mayor complejidad y responsabilidad, de tal manera que se vaya acostumbrando a realizar tareas y actividades bajo presión, desarrollando así la capacidad de manejar altos niveles de estrés laboral.

La situación generada en el párrafo anterior, aunada al desarrollo de una escala de bonificaciones y reconocimientos intangibles a los colaboradores, provocaría un clima de competencia entre los empleados de la empresa materia de la presente investigación, así como la satisfacción por ganar y obtener el incentivo económico planteado, así como el reconocimiento de sus pares y superiores, mediante ceremonias de premiación por haber logrado sus objetivos y hacerlo mejor que sus compañeros. Si bien es cierto, existe una competencia nacional para buscar el mejor colaborador por cada área y sucursal de trabajo, no existe algo parecido a nivel local, lo que se considera importante implementar.

Se ha observado quizás por su falta de formación profesional y actitudinal, que los colaboradores no suelen saber defender su posición frente a un desacuerdo tanto con compañeros de trabajo, como con los clientes y consumidores del servicio que entrega la empresa. Esta situación es necesario enfrentarla y solucionarla.

Es por esta razón que se sugiere capacitarlos y entrenarlos en la gestión de un proceso de negociación y manejo de conflictos, donde se les forme tanto en conocimientos, enseñándoles las técnicas adecuadas para preparar un argumento válido para defender una idea, así como a sustentarla verbalmente y llegar a conclusiones válidas que enriquezcan el diálogo; como en habilidades, desarrollando talleres en donde puedan entrenarse, basado en la

técnica de “role playing”, que les sirva como entrenamiento para afianzar lo aprendido y realmente desarrollar la habilidad que requieren para defender sus ideas así como sus propuestas, en beneficio de ellos mismos, así como de la organización en la que laboran.

Lo antes mencionado, también les servirá para desarrollar la capacidad de influenciar, de manera positiva, a sus compañeros e inclusive clientes de la empresa, con la finalidad de alcanzar las metas trazadas por la organización.

5.3. Motivos de afiliación

Si bien es cierto el nivel de comunicación entre colaboradores sobre temas extra laborales dentro de la empresa es alto, no es todo lo óptimo que se necesita para generar mejores niveles motivacionales y un clima laboral positivo. Entonces, a partir de esto, se sugiere mejorar las condiciones físicas del ambiente actual donde reciben sus refrigerios los colaboradores, de tal forma que la infraestructura se la propicia para generar un clima amigable y exista mayor confianza para conversar no sólo sobre temas laborales, sino también personales.

De otro lado se propone incrementar las actividades de confraternidad fuera de la tienda, donde participen no sólo los colaboradores sino también sus familiares. Entre las actividades propuestas se tiene un día de paseo a lugares turísticos de la región, en donde la organización asuma íntegramente los gastos. Actualmente tienen lo que se llama “Family Day”, donde la familia directa puede consumir gratuitamente en el restaurante, pero no participan todas juntas, sino en la hora que consideren a lo largo de ese día, en consecuencia se pierde la posibilidad que todas ellas se relacionen.

Por último, se necesita fomentar el trabajo en equipo, por lo que aparte de generar relaciones cercanas y mejorar la comunicación formal e informal, se realizarían talleres para el desarrollo de las habilidades necesarias para formar equipos de trabajo exitosos.

VI. CONCLUSIONES

Se concluye en la presente tesis, que el nivel motivacional de los colaboradores que trabajan de McDonald's ubicado en la ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel alto. Sin embargo, a pesar de este resultado, existen indicadores que requieren estar en un nivel óptimo.

En referencia a los motivos de logros se ha generado una propuesta para mejorar principalmente los indicadores vinculados con la programación de los colaboradores en labores con elevada complejidad y la habilidad de definir objetivos realistas. A partir de estos indicadores se sugiere desarrollar un programa de coaching de vida y para la acción, de tal manera que generen una actitud positiva hacia la programación en tareas retadoras.

En cuanto a los motivos de poder, de la misma forma se ha desarrollado una propuesta de mejora en referencia a los indicadores relacionados con el gusto por trabajar con un alto índice de competencia y por supuesto disfrutar el triunfo, preferir las labores bajo presión y estresantes, así como negociación y manejo de conflictos, siendo capaces de generar influencia en otros. Es por esta razón, que se sugiere que la organización enriquezca paulatinamente el cargo de manera vertical y horizontal, así como bonificaciones y reconocimiento constante a nivel de la sucursal en Chiclayo. Por último generar talleres para la formación y desarrollo de habilidades en negociación y manejo de conflictos.

En referencia a la última dimensión, los motivos de afiliación, de la misma manera se ha elaborado una propuesta de mejora en cuanto a los indicadores relacionados con la comunicación sobre temas extra laborales, las relaciones cercanas entre empleados dentro y fuera de la organización, así como la formación de equipos de trabajo eficientes. Para esta dimensión, McDonald's necesita mejorar las condiciones físicas del ambiente actual donde reciben los refrigerios, incrementar las actividades de confraternidad fuera de la empresa y con la participación de los familiares del colaborador, así como desarrollar talleres para la generación de las habilidades necesarias para formar equipos de trabajo exitosos.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. EUMET. NET. Universidad de Málaga. Málaga. Recuperado de:
[http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/}](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/)
- Atkinson, J., Heyns, R., & Veroff, J. (1954). The effect of experimental arousal of the affiliation motive on thematic apperception. *Journal of abnormal and social Psychology*, 49, 409-410.
- Atkinson, J. (1964). *Introduction to motivation*. New York: Van Nostrand.
- Bateman, T. y Snell, S. (2004). *Administración, una ventaja competitiva*. 4^{ta} Ed. Bogotá: Editorial McGraw-Hill,
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica*. (Tesis pregrado, 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 Postgrado. 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*. 5^{ta} Ed. México: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 8^{va} Ed. México: Editorial McGraw-Hill,
- Del Castillo, M. (1992). *El Administrador y su entorno dentro de la organización*. México: Limusa / Grupo Noriega Editores, pp. 340-341
- Dessler, G. (2001) *Administración del personal*. 8^{va} Ed. México: Editorial 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, Mexico. *Revista Internacional Administracion & 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. (Tesis Doctoral, 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>
- Genesca, E. (1977). *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. España: Hispano Europea
- 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: Editorial McGraw-Hill.
- Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. (1,999). *Comportamiento organizacional*. 8^{va}. Ed. México: 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?* Ed. Fundación Confemetal. España,
- 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.
- 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*. Nancea. Madrid.

McDonald's – Perú (2015). *Quiénes somos: McDonald's – Perú / Arcos Dorados*. Recuperado de <http://www.mcdonalds.com.pe/>

Negroe, D. (2011). *El servicio de comedor como motivador para el buen desempeño del empleado (Tesis maestría, Instituto Politécnico Nacional, México)*. 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.

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. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10^{ma} Ed. México: Pearson Educación.

Santrock, J. (2006). *Psicología de la educación*. México: McGraw Hill. Interamericana.

- Schwab, D. (1985). La motivación en el seno de una organización. En *Océano-Centrum / Enciclopedia del Management*, Océano Grupo Editorial,
- 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). Recuperado de <http://psycnet.apa.org/journals/psp/82/5/804/>

VIII. ANEXOS

8.1. Anexo 01: Encuesta



Encuesta de motivación laboral y tipo de necesidad predominante

La presente encuesta tiene por finalidad conocer la motivación laboral de los colaboradores que laboran en McDonald's. – Chiclayo. Se agradece anticipadamente su colaboración y sinceridad al responder. Indique si Coincide (5) o Discrepa (1) con cada una de las siguientes afirmaciones usando la escala numérica del 1 al 5:

Items	1	2	3	4	5
1. Intento mejorar mi desempeño laboral					
2. Me gusta trabajar en competición y ganar					
3. A menudo me encuentro hablando con otras personas que laboran en McDonald's - Chiclayo 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 McDonald's - Chiclayo					
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 sólo(a)					