

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**



**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL MOTIVACIONAL,  
BASADO EN LA TEORÍA DE HERZBERG, PARA LOS  
COLABORADORES DEL RESTAURANTE DE COMIDA  
CHINA WOK - CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Carolina del Pilar Zuloeta Lara**

**Chiclayo, 09 de diciembre de 2016**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL MOTIVACIONAL,  
BASADO EN LA TEORÍA DE HERZBERG, PARA LOS  
COLABORADORES DEL RESTAURANTE DE COMIDA  
CHINAWOK - CHICLAYO**

POR:

**Carolina del Pilar Zuloeta Lara**

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

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgtr. Rafael Martel Acosta  
Presidente de Jurado

---

Lic. Fernando Arriola Jiménez  
Secretaria de Jurado

---

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2016**

## **DEDICATORIA**

A Dios, y a mi familia por  
apoyarme en todos mis  
emprendimientos.

## **AGRADECIMIENTO**

A los profesores de la Escuela de Administración de Empresas.

A mi asesor Mgtr. Eduardo Amorós, por su apoyo constante.

## RESUMEN

En la presente investigación se desarrolló una propuesta de mejora del nivel de motivacional para los colaboradores del restaurante de comida rápida China Wok ubicada en la ciudad de Chiclayo, para lograr el mismo se diagnosticó el nivel de motivación de los trabajadores de la mencionada empresa, por lo que se decidió utilizar como instrumento de medición un cuestionario (encuesta), que fue desarrollada por el autor, y sustentada en la Teoría Motivacional generada por Frederick Herzberg, en base a los factores motivacionales e higiénicos.

La conclusión principal a la que se arribó en la presente tesis, fue que el nivel de motivacional para los colaboradores de China Wok ubicada en la ciudad de Chiclayo, se ubica en un nivel medio alto. En este sentido, los factores motivacionales e higiénicos se ubica en similar nivel. En base a los resultados recopilados para cada dimensión, se desarrolló una propuesta de mejora cuyo objetivo fue optimizar los indicadores que se encuentran en un nivel medio, bajo y muy bajo.

**Palabras claves:** Factores Motivacionales, Factores Higiénicos, Motivación

## **ABSTRACT**

In this research a proposal for improvement of motivational for employees of China Wok located in the city of Chiclayo development, to achieve the same level of motivation of workers of that company was diagnosed, so it was decided use as a measuring tool a questionnaire (survey), which was developed by the author, and supported by the motivational theory generated by Frederick Herzberg, based on motivational and hygienic factors.

The main conclusion was reached in this thesis was that the level of motivational for employees of China Wok located in the city of Chiclayo, is at a medium level. In this sense, the motivational and hygienic factors is at similar level. Based on the results collected for each dimension, an improvement proposal was aimed at optimizing the indicators are in a medium, low and very low level developed.

**Keywords:** Motivational Factors, Hygiene Factors, Motivation

## ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

<b>I</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>II</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1	Antecedentes .....	14
2.2	Bases teóricas .....	22
2.3	Definición de términos básicos .....	28
<b>III</b>	<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	<b>29</b>
3.1	Diseño de investigación .....	29
3.2	Área y línea de investigación .....	29
3.3	Población, muestra y muestreo .....	29
3.4	Operacionalización de variables .....	30
3.5	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	30
3.6	Técnicas de procesamiento de datos .....	31
<b>IV</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
4.1	Factores Motivacionales .....	32
4.2	Factores higiénicos .....	45
4.3	Motivación por factores .....	59
4.3.1	Factores motivacionales .....	59
<b>V</b>	<b>DISCUSIÓN</b> .....	<b>61</b>
<b>VI</b>	<b>PROPUESTA</b> .....	<b>66</b>
<b>VII</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>69</b>
<b>VIII</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>71</b>
<b>IX</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>74</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. . Desarrollo del trabajo de acuerdo a gustos y habilidades .....	32
Figura 2. Tareas asignadas en relación a sus capacidades y personalidad .....	33
Figura 3. Reconocimiento por un trabajo bien realizado.....	35
Figura 4. Preocupación del superior por la calidad del trabajo de su gente.....	36
Figura 5. Satisfacción por el trabajo asignado .....	37
Figura 6. Libertad de realizar el trabajo en base a criterio.....	38
Figura 7. Asignación de trabajo variado, creativo y desafiante .....	39
Figura 8. Nivel de responsabilidad asignado al puesto .....	40
Figura 9. Participación en la toma de decisiones.....	41
Figura 10. Importancia del trabajo realizado .....	42
Figura 11. Formación del colaborador .....	43
Figura 12. Líneas de carrera .....	44
Figura 13. Apoyo de superior.....	45
Figura 14. Formación técnica y profesional del superior .....	46
Figura 15. Satisfacción por la forma de trabajo de sus superiores .....	47
Figura 16. Cumplimiento de convenios y leyes laborales .....	48
Figura 17. Satisfacción con horarios de trabajo .....	49
Figura 18. Satisfacción por normas y políticas de la empresa .....	50
Figura 19. Sueldo vs. Labores realizadas .....	51
Figura 20. Satisfacción por incentivos .....	52
Figura 21. Beneficios sociales.....	53
Figura 22. Trato por parte del superior.....	54
Figura 23. Relaciones con compañeros.....	55
Figura 24. Igualdad y justicia .....	55
Figura 25. Limpieza, salud e higiene en el trabajo.....	56
Figura 26. Recursos materiales .....	57
Figura 27. Ambiente de trabajo .....	58
Figura 28. Total – factores motivacionales.....	59
Figura 29. Total – factores higiénicos.....	60

## I INTRODUCCIÓN

Hace veinte años, hablar de franquicias en el Perú era aludir a empresas extranjeras, especialmente de Estados Unidos y relacionados al rubro de “fast food” o sea comida rápida. Actualmente el impresionante crecimiento de este tipo de negocios involucra una progresiva participación de empresas peruanas. Según la publicación *Franquiguía Perú 2012*, en este país ya están operando aproximadamente 268 franquicias, 40% de ellas y que suman 106, son peruanas, de estas 25 ya han logrado internacionalizarse. Quizás la de mayor crecimiento ha sido China Wok, que cuenta con 292 colaboradores, en más de 93 locales e importante presencia en 10 países a lo largo del mundo (Mathews, 2012).

De otro lado, China Wok, sustentado en la fusión gastronómica peruano-china, inició sus operaciones hace 12 años con una clara visión de desarrollar una cadena de establecimientos de comida fusión gourmet utilizando el concepto de comida rápida. Una empresa precursora parecida, pero sin esa característica denominada gourmet y en un escenario socioeconómico complicado, la década de los noventa, es Chifast, con la famosa frase “Te encantará” (Mathews, 2012).

Es necesario agregar que el crecimiento de China Wok ha sido realmente explosivo. En el año 1999, China Wok apertura su primer establecimiento en el centro comercial Jockey Plaza. Ese mismo año abrieron un segundo local junto a Saga Falabella en San Isidro y un tercero en el centro comercial primavera Park Plaza. Años después, 2002, incursionaron en los conos de la capital, Mega Plaza Norte y Tottus de Atocongo. Establecieron también un local en Minka, en el Callao. A partir de esta experiencia, comenzaron a desarrollarse en el interior del país con sus tiendas en Arequipa e Ica. (Mathews, 2012).

Entre los años 2003 y 2007, iniciaron su internacionalización entrando en los mercados de Ecuador, Panamá, El Salvador, Costa Rica y Chile, ya sea en la forma de franquicias o de manera directa. En el 2009 ya contaban con 68 locales, incluidos 12 en el mercado chileno, y estaban presentes ya en 7 países. En el 2010, fortalecieron su presencia en el interior del país: Junín, Lambayeque, La Libertad, Piura y Puno. Así mismo, entre los años 2012 y 2014, iniciaron su presencia en Colombia, Argentina, Honduras, México y el mercado de EEUU, apostando por la gran colonia hispana. En el año 2014, se enfocaron en el mercado europeo (Mathews, 2012).

Son diversos los factores que definen su oferta a terceros. Para comenzar tienen una propuesta innovadora para el mercado al que se dirigen en base al “boom” de la gastronomía peruana. Concepto pequeño en comparación con los formatos tradicionales de gastronomía, menor inversión. De otro lado, existe un factor relevante como es el entrenamiento de sus trabajadores en todos los aspectos del negocio y asistencia continua de acuerdo con la evolución de cada mercado y genera la posibilidad para el franquiciado de una rápida expansión sustentada en un formato probado y con costos corporativos relativamente bajos (Mathews, 2012).

El grupo Interbank ha aplicado un ambicioso plan de crecimiento de sus negocios en el sector gastronómico desde el año 2011, mediante su ‘holding’ NG Restaurants. En este proceso, ha adquirido la cadena de comida rápida Bambos, ha creado la marca Don Belisario (para pollos a la brasa) y adquirido la franquicia de Popeyes (para pollos fritos). En el 2012 dio un paso más al comprar el uso de la marca Chinawok en el Perú (El Comercio, 2012).

Para Magín Pérez, consultor en gastronomía y negocios de la Universidad de San Martín de Porres (USMP), con la adquisición de la marca Chinawok, Interbank buscaría cerrar el circuito de la oferta de comida rápida, un circuito que llevaría a los centros comerciales de provincias, los que existen y los que se

vayan a inaugurar. Ya se da por hecho que se ubique en las cadenas de Plaza Vea y proyectos de Real Plaza. *“Han visto el potencial de Chinawok así que es probable que hagan crecer la marca rápidamente. Quieren cubrir toda la oferta de comida rápida”*, puntualizó Pérez (El Comercio, 2012).

Es a partir de esto y como parte del crecimiento previsto, es necesario tomar en cuenta a los colaboradores que van a hacer posible que la marca penetre rápidamente en el mercado, con un trabajo de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes. Para lograr esto, es importante tener empleados motivados y satisfechos en su trabajo, que a su vez posean un alto nivel de compromiso en todas sus dimensiones.

En una serie de entrevistas exploratorias realizadas a los colaboradores de China Wok en Chiclayo, estos comentaron en cuanto a los factores higiénicos, que el tipo de supervisión que recibe por parte de los directivos de la misma, si bien es cierto es cordial, pero a su vez consideran, que no reciben la retroalimentación adecuada, sincera y constructiva que realmente les entregue valor, provocando en ellos bajos niveles motivacionales, agregaron casi todos los colaboradores entrevistados. De otro lado, comentaron que sus remuneraciones no satisfacen sus necesidades básicas, es más perciben que no guardan relación con puestos similares del mismo sector restauración, específicamente dentro del de comida rápida.

Así mismo, las condiciones de trabajo, si bien es cierto no son malas, pero tampoco genera altos niveles motivacionales en los colaboradores del restaurante materia de la presente investigación, según lo expresado por ellos siempre a nivel exploratorio. En este sentido también comentaron dentro de las condiciones laborales, que el ambiente psicológico se encuentra en un nivel regular, pues sienten que abunda el “chisme”, lo que perjudica el fortalecimiento de las relaciones interpersonales laborales.

De otro lado, en cuanto a los factores motivacionales, expresaron siempre a nivel exploratorio, que, si bien cierto existe un programa de reconocimiento del colaborador, ellos sienten que pueden ser más creativos y motivadores, es más consideran que está por debajo de los desarrollados por otras cadenas de comida rápida ubicadas en la ciudad de Chiclayo. Así mismo, sienten que es una organización “de paso”, pues sienten que no existen líneas de carrera atractivas.

A partir de lo analizado en los párrafos anteriores, se puede afirmar que es importante para comenzar, el hecho de determinar la situación en la que se encuentra el nivel motivacional de los colaboradores de China Wok ubicado en la ciudad de Chiclayo, y posteriormente sustentado en la información, así como los resultados obtenidos, generar una propuesta de mejora del nivel motivacional para los trabajadores de la empresa evaluada.

En consecuencia, se plantea que el problema de la presente investigación fue: ¿Cuál es la propuesta de mejora adecuada para incrementar el nivel motivacional de los colaboradores de China Wok en Chiclayo?

Así mismo, la presente investigación tuvo como objetivo general, generar una propuesta de mejora del nivel de motivacional para los colaboradores de China Wok ubicada en la ciudad de Chiclayo. En este sentido, la presente tesis tuvo como objetivo específico, determinar el nivel motivacional a través de la evaluación de los factores higiénicos y motivacionales entre los colaboradores de China Wok en Chiclayo.

Esta tesis, entregó la oportunidad de saber el nivel motivacional que tienen de los trabajadores de China Wok en la ciudad de Chiclayo, partiendo del conocimiento de la percepción que han desarrollado los mismos en cuanto a los factores higiénicos, bajo el sustento referido al tipo de supervisión existente, que se encuentra vinculado a las políticas y normatividad existente

dentro de la organización; así como con respecto al nivel remunerativo, incentivos y beneficios en relación a la labor realizada por cada colaborador y en comparación con sus pares dentro de la empresa.

De otro lado, comprender el nivel motivacional, a partir de los factores antes mencionados, en cuanto al conocimiento de la percepción de los empleados en referencia a las relaciones interpersonales y las condiciones laborales en general.

Posteriormente, se analizó y evaluó la percepción de los colaboradores de la empresa materia de la presente tesis, en cuanto a los factores motivacionales, especialmente los relacionados con las posibilidades de promociones y ascensos dentro de la empresa, por supuesto vinculados con el nivel de responsabilidad entregado por los directivos de la misma. Así mismo, en cuanto a la percepción sobre el nivel de reconocimiento al empleado en base a los logros y metas alcanzadas. Todo esto se utilizó como insumos para determinar el nivel motivacional en referencia a los factores mencionados al inicio del presente párrafo.

Sustentados en la información recabada y posteriormente analizada, así como evaluada en la empresa materia de la presente tesis, se desarrolló una propuesta de mejora, la cual esta orientada a elevar el nivel motivacional de los colaboradores de China Wok en Chiclayo, utilizando una serie de ideas, creativas e innovadoras para el sector restauración, especialmente en el de comida rápida.

## II MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

En la presente tesis se hizo un análisis y evaluación detallada, completa y compleja de diversos documentos publicados en revistas indexadas, tanto físicas como virtuales, tesis e investigaciones relacionadas, que se convirtieron en el sustento para la preparación de los antecedentes necesarios para desarrollar una discusión de los resultados debidamente sustentados, de tal manera que se elija el modelo adecuado a utilizar en la presente investigación; lo que facilitó la comprensión de la situación problemática existente en la empresa materia del presente estudio.

Se puede empezar con la investigación realizada por Gentile (2003), quien desarrollo una evaluación de la descualificación laboral y riesgos de vulnerabilidad social para los trabajadores de "fast food". En la investigación descrita el autor explica que, en el escenario cosmopolita del primer mundo, occidental, con tecnología avanzada y excesivamente consumista se han generado ocupaciones especializadas, de nivel intelectual y creativo que se circunscriben en el contexto productivo post-industrial y globalizado de la nueva economía.

Pero también, es una realidad que existen muchos trabajos de perfil bajo y socialmente marginales tanto en lo referente a sus características profesionales, como por su remuneración y/o compensación recibida y las relaciones sindicales al punto de ser calificados como "prototipos de cualquier forma de trabajo explotado e infravalorado": se trata de los así llamados "McJobs". El mencionado término abarca todos aquellos trabajos que todavía están anclados en modalidades productivas de matriz neotaylorista, es decir científicamente modulado y mecánicamente ejecutado (Gentile, 2003).

El alcance de la investigación, son las empresas que trabajan en el sector terciario de los servicios al público que realizan una producción a gran escala y que se han expandido a nivel internacional, especialmente bajo la forma de franquicias. Se caracterizan por tener una marca propia, que a su vez es popularmente reconocida por ser de fácil recordación y accesible a los consumidores, así como goza de un alto nivel de estandarización (Gentile, 2003).

En la investigación realizada por el autor, menciona que a los trabajadores de estos sistemas multinacionales se les denomina "McWorkers". Específicamente, el concepto se refiere a todos aquellos jóvenes (entre los 16 y los 25 años) que en estas estructuras tienen roles laborales temporales, de tipo sencillamente manual y de bajo nivel, con contratos formales y regulares, pero en la mayoría de los casos temporales, generalmente a tiempo compartido y siempre con un nivel de compensación bajo (Gentile, 2003).

El autor evalúa las características esenciales de las modalidades laborales y organizativas que se relacionan a los "McWorkers" del sector comida rápida, en su sentido descalificador y profesionalmente envilecedora para los mismos trabajadores que las sufren. Específicamente, se hace referencia a McDonald's que fue la primera en formular e implementar el "McJob", como manera característica de utilizar el factor trabajo de forma cualitativamente bien estructurada en una empresa de servicios. Así mismo se evalúan las condiciones de los colaboradores "de línea" más jóvenes (los llamados "crew", según el término técnico utilizado en McDonald's), en una posición contractual y compensatoria desventajosa (Gentile, 2003).

Se describe también el aspecto de gestión operacional de los "fast food", posteriormente se califica la categoría "McJob" y a su vez, se hace referencia a la organización efectiva del trabajo del personal McDonald's, encuadrado según las exigencias de servicio de la marca. Así mismo, se utilizan diferentes

planes de análisis para identificar algunos de los factores de estos trabajos que más desmotivan, en particular los que implican la dimensión afectiva y emocional. Paralelamente, se estudian los riesgos de vulnerabilidad social que se relacionan con estos factores de forma casi explícita y que se alude a una dimensión participativa y profesional del llamado “McWorker” (Gentile, 2003).

El autor no busca mostrar un cuadro exhaustivo de las dimensiones problemáticas del sistema del “fast food”. Es más, se omiten las cuestiones contractuales y sindicales, que no guardan sentido con la investigación realizada, pero se evidencian los aspectos más cercanos a los elementos de desmotivación y descualificación del “McJob”. Así mismo, se centró en las repercusiones dentro del ámbito social de cada joven, por estar sujeto a un itinerario laboral temporal, inseguro, flexible y con fuerte implicaciones psicológicas como es el del McDonald’s (Gentile, 2003).

En este sentido, se encontró la investigación desarrollada por Mata (2009), en la que se evalúa la funcionalidad de la motivación, basada en el reconocimiento, en relación con un mejor desempeño y rendimiento del trabajador que tiene como función la atención al público de la cadena KFC. Además, el autor concluyó que es común la utilización del reconocimiento bajo la forma de incentivos para los trabajadores, el cual es una manera de motivar a todos los que conforman la empresa, generando así un elevado desempeño en el trabajo, que conlleva a alcanzar altos niveles de productividad para la organización, sustentados en un servicio superior al cliente.

Así mismo, el mencionado autor validó que en una empresa perteneciente al sector restauración como es el caso de KFC o McDonald’s, que no cuente con ningún tipo de reconocimientos, no funciona igual que una que lo considere importante, pues no sólo se toma en cuenta la productividad de la empresa, sino también el bienestar del personal. En este sentido, también

concluyó que en KFC es importante desarrollar de manera continua bienestar para el empleado, y es debido a esto que cuentan con varios de tipos de reconocimientos e incentivos con la finalidad de motivar a sus colaboradores. Así mismo, se observó en la organización evaluada, que un colaborador eficiente genera un buen clima organizacional, donde no solo cada uno de ellos busca ser reconocido, sino todos los que conforman la organización. (Mata, 2009)

Es necesario agregar, que la investigación presentada en los párrafos anteriores utiliza la teoría bifactorial de Herzberg.

De otro lado, se puede afirmar que un trabajador se encuentra motivado en una determinada organización, cuando siente que se le entrega un buen trato personal, lo que definitivamente genera un clima laboral positivo para la empresa, el cual se sustenta en un entorno psicológico adecuado para la formación de grupos y equipos de trabajo eficaces y eficientes (Hellriegel et al, 1999) y (Amorós, 2007). Así mismo, si un trabajador se encuentra lo suficientemente motivado, logra sus metas, con una clara orientación a desarrollar una línea de carrera dentro de la organización y a su vez siente la estima de parte de sus compañeros y la empresa; es difícil que se desligue de la misma, disminuyendo así los niveles de rotación de colaboradores dentro de una empresa (Chiavenato, 2002) y (Amorós, 2007).

En consonancia con lo presentado en el párrafo anterior, Quintero y Hernández (2012), analiza las causas de rotación del personal en el sector de comida rápida, mediante el estudio específico del caso de la empresa Tequila Corp. Es relevante comentar que, en la actualidad, que la rotación del personal en las organizaciones es un problema que influye en el correcto desenvolvimiento de las empresas que se encuentran en pleno desarrollo económico, pues el personal es el recurso más valorado por cualquier

organización, para poder mantenerse y crecer en un entorno cambiante y competitivo a la vez.

Así mismo, Quintero y Hernández (2012) expresaron que existen una serie de factores predominantes que actúan dentro de la actitud de los trabajadores que laboran en la organización materia de la investigación mencionada, los cuales van a definir la permanencia del personal dentro de la misma, razón por la cual el proceso de reclutamiento y selección de personal juega un papel importante, así como la elevada motivación de los trabajadores del sector restauración, específicamente en el de comida rápida.

En este sentido, el objetivo de la investigación fue determinar cuáles son las causas de la rotación de los manipuladores de alimentos de la empresa y a su vez proponer alternativas viables que permitan mejorar la motivación de los mismos (Quintero y Hernández, 2012).

En la investigación analizada en los párrafos anteriores, se concluye que la empresa Tequila Corp. se encuentra pasando por un problema que está afectando las operaciones básicas de cada uno de sus establecimientos, en donde el usuario del servicio está acostumbrado a recibir un determinado nivel de atención y a causa de la elevada rotación de personal existente, específicamente de los manipuladores de alimentos, es que no se está cumpliendo en forma eficaz y eficiente. Los autores mencionan que una de las causas que explican la rotación del personal evaluado, es la baja motivación que reciben por parte de la empresa y la otra se encuentra relacionada con el proceso de reclutamiento y selección de personas (Quintero y Hernández, 2012).

En este sentido, Quintero y Hernández (2012) recomiendan una variedad de alternativas totalmente viables de implementar, como lo son la creación de incentivos tanto monetarios como no monetarios, la mejora de la dotación de

uniformes, entregarles la mayor flexibilidad posible en cuanto a los horarios de trabajo y el desarrollo de actividades grupales para posteriormente se conviertan en equipos de trabajo eficaces y eficientes. Así mismo, mencionan que es importante reestructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Es necesario agregar a modo de complemento de cualquier proceso de reclutamiento y selección de personal, que capacitar, entrenar y formar a los trabajadores de cualquier empresa, en definitiva, mejora el nivel motivacional de los mismos (Del Castillo, 1992), (Davis y Newstrom, 1993) y (Dessler, 2001). Sustentado en lo expuesto líneas arriba, se encontró que Pérez & Torres (2015), desarrollaron una investigación cuyo objetivo fue presentar las competencias a desarrollar en un plan de adiestramiento gerencial para la franquicia de comida rápida Miga's Bakery-Deli-Café, ubicada en el C.C. Paseo El Hatillo Estado Miranda en Venezuela, y cuya necesidad surge de proceso de consultoría, para resolver un problema de tensas relaciones gerenciales entre los gerentes de la tienda y sus colaboradores

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

La mencionada investigación, se sustentó en la teoría de desarrollo organizacional (DO). De otro lado, el método utilizado fue el etnográfico clásico y el tipo de investigación es etnográfica de campo. Como conclusión relevante se obtuvieron las competencias a desarrollar en un plan de adiestramiento gerencial: motivación, liderazgo, toma de decisiones asertivas y análisis del entorno empresarial (Pérez & Torres, 2015).

Para terminar este acápite, es necesario mencionar la investigación de Flores-Oritz, M. et al (2015) quienes realizaron un estudio sobre el Clima laboral como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, BC, México, mediante la 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 laboral.

En un entorno cambiante y hostil para desarrollar empresas exitosas en México, una excelente opción para los empresarios emprendedores es invertir en franquicias, pues representan una forma muy rápida, no sólo para ingresar en este tipo de negocios, sino también para tener acceso a nuevas tecnologías, estrategias de mercado y capacitación de personal. La manera con la que los trabajadores perciben a la organización, ya sea en forma inteligente y cálida, es uno de los aspectos relevantes en el desempeño y la competitividad de la empresa. (Espada, 2006), (Amorós, 2007) y (Flores-Oritz et al, 2015)

En la presente investigación se afirma, que una realidad a la que se enfrentan actualmente las organizaciones, es que sus directivos requieren contar con información confiable para construir y definir estrategias que les permita generar un real compromiso con los empleados de la empresa, todo orientado a organizar y orientar los objetivos del equipo de trabajo al logro de un incremento significativo de la calidad, productividad, eficacia y eficiencia; de tal forma que se refleje en la organización, convirtiéndose de esta forma en competitivas (Stevenson, 2000) y (Flores-Oritz et al, 2015).

Las organizaciones que se encuentran orientadas a los resultados, tienen como objetivo fundamental a la eficacia y eficiencia, es decir, tener la capacidad de alcanzar los objetivos que se fijan, utilizando los recursos necesarios. En consecuencia, es relevante saber que tipos de climas laborales

logran que las empresas sean más competitivas y con un amplio sentido de humano (López, 2001), (Robbins, 2004) y (Flores-Ortiz et al, 2015).

Un clima organizacional que aporte a la consecución de los objetivos de una organización, es realmente una inversión a largo plazo para cualquier empresa, representa una muy buena herramienta para desarrollar todo el potencial de su personal y alcanzar un alto nivel de competitividad; motivo por el cual, las empresas en estos días necesitan entregarle el debido cuidado, buscando un clima favorable que le entregue a sus trabajadores un alto nivel de motivación laboral ( León et al, 1980) y (Flores-Ortiz et al, 2015)

Las franquicias de comida rápida perciben el valor que entregan los trabajadores que laboran en la empresa a la misma organización y a sus clientes, mediante la evaluación de las tareas definidas para cada puesto de trabajo. En este sentido, el apoyo se refleja a través de la retroalimentación continua, en donde se mantiene como eje transversal al equilibrio personal-trabajo, dando como resultado una alta competitividad a base al esfuerzo y el compromiso, primero con el mismo trabajador, luego con sus compañeros y hacia la misma organización (Ferreiro & Alcazar, 2002), (Amorós, 2007) y (Flores-Ortiz et al, 2015).

Por último, se puede concluir que los elementos de autonomía, trabajo en equipo, innovación, apoyo, sueldos y salarios, reconocimientos, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, satisfacción y visión, son parte del clima laboral como factor de competitividad, en las franquicias de comida rápida de Tijuana, B.C., México, presentando un clima de laboral de desafío. De otro lado, éste es percibido por el alto nivel de logro de los objetivos y por la práctica sistemática de la motivación mutua, para alcanzar un alto desempeño; elevado compromiso del personal; toma de decisiones en equipo como recurso para mejorar la calidad de estas y para desarrollar nuevas alternativas (Flores-Ortiz et al, 2015).

Para concluir esta sección, se puede deducir que casi todas las investigaciones analizadas y discutidas líneas arriba, se sustentan en casi todas las teorías motivacionales existentes, ya sea de contenido como de proceso, pero se puede observar que todas le otorgan una determinada relevancia a la teoría bifactorial de Herzberg, la cual es el sustento de la presente tesis.

## 2.2 Bases teóricas

Frederick Herzberg (Citado por Más, 2015) explica que la psicología de la motivación es muy compleja y reconoce que lo descifrado con un cierto grado de seguridad es poco, que existe una gran desproporción entre conocimiento y especulación, necesitando ideas que han sido puestas a prueba en numerosas organizaciones, siendo este enfoque su aporte.

Es importante un breve repaso a su teoría de Bifactorial en cuanto a las actitudes en el trabajo antes de ofrecer sugerencias teórico - prácticas. La teoría apareció de un examen de una serie de sucesos en la vida de ingenieros y contadores. De allí en adelante se han completado por lo menos alrededor de 16 investigaciones, utilizando una amplia variedad de sujetos, haciendo de aquel trabajo inédito uno de las investigaciones más repetidas en el campo de las actitudes en el trabajo. (Más, 2015),

Plantea que se requiere considerar factores separados, sujeto a si se analiza la satisfacción o la insatisfacción laboral, y a partir de esto se deduce que estos dos sentimientos no son opuestos entre sí. Lo contrario a satisfacción laboral no es la insatisfacción sino, se refiere a la falta de satisfacción y, de igual manera, lo opuesto de insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. (Más, 2015)

En este sentido, la teoría de los dos factores de Herzberg dice que la motivación se produce por la búsqueda de una satisfacción óptima de determinadas necesidades, las que genera satisfacción en el trabajo (Más, 2015)

En la realidad industrial se mantiene una gran preocupación gerencial hacia la generación de la motivación intrínseca, pero se necesita investigar más sobre las creencias en relación a las personas dentro de la sociedad industrial contemporánea, en donde se indica que las personas solo trabajan para alcanzar beneficios tangibles; los individuos solo laboran por un sueldo; y bajo este sustento es válida lo señalado por Herzberg (Robbins, 2004).

Con el fin de lograr este objetivo, las empresas en estos días adoptan la disciplina de la innovación. En base a los nuevos paradigmas de la economía del conocimiento las organizaciones es necesario aprender lo significativo para ser eficaces y lograr establecer procesos de innovación, para lograr hacer cosas nuevas es vital contar con individuos muy motivados y que vivan en comunidades (Hellriegel, 1999) y (Robbins, 2004).

Es de conocimiento por todos los investigadores del tema, que la búsqueda del crecimiento y desarrollo individual y el enfoque con los propósitos generan placer laboral: estimulan la pasión por el trabajo bien realizado, la paciencia, así como la perseverancia, vitales para crecer como persona y a nivel organizacional. A pesar de esto, dentro del entorno industrial y por supuesto laboral las personas son incapaces de definir resultados vinculados con sus pasiones más profundas, a menos que los líderes logre un entorno donde las mencionadas pasiones se articulen sin generar daño alguno (Chiavenato, 2002) y (Koontz et al, 2012).

Varias personas han desarrollado el talento, pero el aprendizaje significativo necesita una fuerte disciplina, proceso a través del cual se logra el

completo potencial gracias al compromiso, la paciencia, la perseverancia y la pasión (Covey, 1997) y (Drucker, 2002).

En referencia a los factores motivadores y de higiene definidos por el mismo Herzberg (Citado por Más, 2015), este menciona que los factores motivadores o intrínsecos al trabajo son: La realización, el trabajo en sí, la responsabilidad y progreso. Los factores que se encuentran orientados a evitar la insatisfacción o factores de higiene o extrínsecos al trabajo incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, remuneraciones, nivel dentro del trabajo y seguridad vigentes en la organización.

De otro lado, en las investigaciones de los últimos años se ha tipificado el entorno organizacional, en base a cuatro características que pueden servir de fuentes de resultados motivacionales a diferencia de enfoques como la teoría de Herzberg (Schwab, 1985), En este sentido, el entorno en general diferencia el medio ambiente exterior del medio ambiente hacia adentro de la organización; al inicio, la eficacia se considera como el principal elemento para analizar la relación entre la empresa y su entorno, así como en el segundo, para aumentar la eficiencia se necesita utilizar la responsabilidad en grupo y el espíritu de cooperación entre personas (Del Castillo, 1992) y (Stevenson, 200).

Se puede decir que en general, el trabajo en sí puede generar resultados intrínsecos o a través de las tareas. Así mismo, las políticas y prácticas de personal relacionadas a las recompensas, se erigen como el origen y sustento y se convierten una fuente de resultados. Así mismo, las relaciones interpersonales con el jefe y la medida en que éste reconozca los logros de la persona y le viabilice su participación, son a su vez fuentes de resultados. En conclusión, los compañeros de trabajo son usualmente una fuente de resultados. (Más, 2015)

En este sentido, para iniciar para iniciar un nuevo diseño organizacional se necesita considerar cuatro dimensiones de cambio: personal, interpersonal, de dirección y de organización. Se trata de un amplio ecosistema interrelacionado e interdependiente (Covey, 1997) y (Whitsett, 2008).

Al inicio de sus investigaciones, Herzberg (Citado por Más, 2015) y sus colaboradores desarrollaron un estudio con respecto la actitud en el trabajo de aproximadamente 200 ingenieros y contadores. A fines del año 1969, habían concluido 12 estudios. En sus cuadros, donde se muestran los factores que influyen en la actividad laboral, el autor antes mencionado presenta el conjunto de causas que generan satisfacción e insatisfacción laboral, fruto del levantamiento de información a 1685 trabajadores. A los mismos se les consultó que acontecimientos en sus cargos laborales les habían generado una satisfacción o insatisfacción extrema. Los resultados indicaron que los motivadores (81%) fueron la causa fundamental de satisfacción y los factores de higiene (69%) son la razón principal de infelicidad en el trabajo (Más, 2015).

En referencia a la eficacia de la Teoría de la Bifactorial, Herzberg (Citado por Más, 2015) muestra que la teoría antes mencionada propone que el trabajo debe enriquecerse para lograr una eficaz utilización de los trabajadores, así mismo, el enriquecimiento de la tarea ofrece al trabajador la oportunidad de desarrollarse psicológicamente.

El autor de la teoría motivacional antes mencionada define el desarrollo vertical del cargo a través de la generación de factores motivadores. En la actualidad, donde las organizaciones luchan por pasar de una economía sustentada en la producción a otra basada en el conocimiento, en la que la creación del valor depende cada vez más de la innovación. (Jiménez et al, 2003)

En estos días se diseñan una serie de herramientas administrativas para generar actitudes y comportamientos fundamentales para lograr un elevado desempeño en el trabajo: desarrollar confianza, propiciar e desarrollo de nuevas ideas, y en este sentido lograr la cooperación voluntaria de los trabajadores vinculados con procesos y resultados que también les mejora como personas. Siguiendo la misma línea de pensamiento, también debería resaltarse que los directivos del Management necesitan generar su motivación intrínseca, y no ser simplemente considerado como un factor de acompañamiento, o en todo caso de soporte a las labores operativas de los trabajadores (Robbins, 2004).

De otro lado, el mencionado enfoque del enriquecimiento del puesto fue reutilizado por el sistema socio-técnico dentro del trabajo (Robbins, 2004) y (Amorós 2007). El cual construye en forma integral una visión colectiva del trabajo y una orientación de correlación al interior de un equipo de trabajo y de éste con el resto de la empresa.

Mediante el mencionado enfoque sistémico de las organizaciones y del moderno estilo del management, se presenta la insuficiencia del estudio en el ámbito psicológico, que toma en cuenta a la persona en el trabajo sin tomar en cuenta las relaciones estructurales y de poder. Para diversos investigadores, el servicio a la comunidad es una forma de enriquecer el trabajo. Así mismo, mediante el planteamiento propuesto en los párrafos anteriores, la gestión de personas se ve beneficiada con estas formas de servicio comunitario que contribuirían al desarrollo profesional y a lograr un efectivo compromiso con la comunidad. (Más, 2015).

Se sabe que el reto de la gestión y dirección de personas es alcanzar los resultados deseados, con eficacia, eficiencia, calidad y por supuesto innovación. En este sentido, la motivación en el trabajo es un factor fundamental para lograr un alto rendimiento en el trabajo. Con este objetivo es

que se presenta la teoría de Herzberg sobre el enriquecimiento del trabajo (Más, 2015).

Así mismo, el enriquecimiento de un cargo no se encuentra en condiciones ser una propuesta en un determinado momento de espacio – tiempo específico, sino una trabajo continuo y constante los gerentes y funcionarios en general de cualquier organización. Sin embargo, los cambios generados inicialmente deberían mantenerse un largo periodo de tiempo. En este sentido, los cambios deberían incrementar el trabajo y llevarlo un nivel de dificultad que tenga un equilibrio con la capacidad pedida al realizar la contratación de un trabajador; en conclusión, aquellos que hayan desarrollado mayores conocimientos, podrán demostrarlo y así lograr el ascenso a un cargo de mayor nivel; y la naturaleza misma de los factores motivadores, a diferencia de los factores de higiene, es que tienen un efecto a largo plazo en las actitudes de los trabajadores (por Más, 2015).

El llamado enriquecimiento del cargo se orienta a generar trabajos que sean significativos, a través del estímulo de factores intrínsecos de motivación como tener un trabajo retador, el reconocimiento por el logro de sus objetivos planteados y la responsabilidad inherente al cargo. En el análisis y la evaluación de los programas empresariales se evidenciaron una serie de limitaciones en su implementación. Así mismo, se tiene que el enriquecimiento del cargo son técnicas y procedimientos para ampliar el contenido de los puestos de trabajo (Whitsett, 2008).

Para terminar, una concepción actualizada que se encuentra relacionada con el enriquecimiento del cargo propuesta por Herzberg, es el enfoque relacionado con la calidad de la vida laboral, que incluye una propuesta sistémica aplicada al diseño de cargos, combinada con una base sustentada en el enfoque socio técnico, que como se ha mencionado anteriormente, combina la psicología y la sociología industriales así como organizacional,

diseño industrial, teoría y desarrollo de organización, teoría de la motivación y liderazgo y relaciones industriales. Este es un enfoque interesante, actualmente hay cientos de estudios modelos y programas prácticos, principalmente en Gran Bretaña y Escandinavia. (Koontz et al, 2012).

### 2.3 Definición de términos básicos

- **Motivación:** Es lo que dirige a los individuos a realizar algo, porque resulta importante y de suma relevancias para ellos ejecutarlo. Así mismo, lo define como el motivo que te lleva a las personas a realizar una determinada acción (Herzberg, 1968).
- **Factores motivacionales:** Son los estos factores relacionados con el desarrollo de la satisfacción con la persona, dejando claro que nacen o surgen del interior de un individuo, comportándose como variables endógenas, y que a su vez se ubican bajo su control. En este sentido se encuentra vinculada con el crecimiento y desarrollo de la persona a partir de las labores realizadas dentro de su centro de trabajo, al reconocimiento que se le pueda entregar, a la autorrealización, así como responsabilidad en el cargo, entre otros aspectos (Herzberg, 1968).
- **Factores higiénicos:** Son los factores vinculados a los aspectos exógenos que provocan el comportamiento de los individuos. Su vinculación directa es con la insatisfacción que genera determinados elementos que se originan del ambiente externo que rodean a los empleados en un entorno de trabajo (Herzberg, 1968).

### **III MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1 Diseño de investigación**

El tipo de estudio desarrollado en la presente tesis fue cualitativo y cuantitativo a la vez, en consecuencia, se puede afirmar que fue mixto, pues se aplicaron una serie de entrevistas exploratorias no estructuradas a los trabajadores de China Wok en Chiclayo y luego se ejecutó una encuesta a todo el personal del establecimiento materia de la presente investigación. De otro lado, el diseño de la presente tesis fue descriptivo, debido a que se ha evaluado los datos recolectados, utilizando técnicas, así como procedimientos bajo el sustento de la teoría de Herzberg, lo que viabilizó la interpretación y discusión de los resultados recopilados, de tal manera que se concluyó la investigación con generalizaciones válidas.

#### **3.2 Área y línea de investigación**

El área de investigación de la presente tesis es la de gestión, mientras que la línea es la de administración.

#### **3.3 Población, muestra y muestreo**

La población estuvo constituida por todos los trabajadores que laboran en China Wok en la ciudad de Chiclayo, la cual fue de 21 personas.

De otro lado, la muestra utilizada en la presente investigación, estuvo constituida por los 21 empleados que trabajan en China Wok ubicada en la ciudad de Chiclayo al momento de la ejecución de la presente tesis. Por el número de colaboradores que trabajan dentro del restaurante, se consideró poco conveniente utilizar un muestreo probabilístico, debido a que no era muy grande y si era factible aplicar las encuestas a todos los trabajadores del

establecimiento de comida rápida materia de la presente investigación, es decir fue un censo.

### 3.4 Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de variables*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Nivel de Motivación	Factores Motivadores	Desarrollo, logro y realización
		Reconocimiento al empleado
		El trabajo en sí
		Responsabilidad
		Promociones y ascensos
	Factores Higiénicos	Supervisión
		Políticas generales de la empresa
		Remuneración
		Relaciones interpersonales
		Condiciones laborales

Fuente: Basado en Herzberg (1968), citado por Robbins (1999, 2004) y Amorós (2007).

### 3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

La presente tesis se inició con una serie de entrevistas exploratorias a los trabajadores del restaurante de comida rápida materia de la presente investigación, con el objetivo de definir claramente la situación problemática vinculada a la temática de la misma. Así mismo, y en base a las entrevistas antes mencionadas, se procedió a validar los indicadores utilizados en la medición del nivel motivacional sustentado en la teoría bifactorial de Herzberg, mediante una encuesta que se realizó a los trabajadores del establecimiento en evaluación.

En este sentido, el instrumento utilizado para el desarrollo de la presente investigación que se sustenta en las investigaciones realizadas por Frederick Herzberg, fue elaborado bajo la técnica de Likert. El mencionado instrumento, se encuentra conformado por 27 ítems y con una escala cuantitativa del 1 al 5.

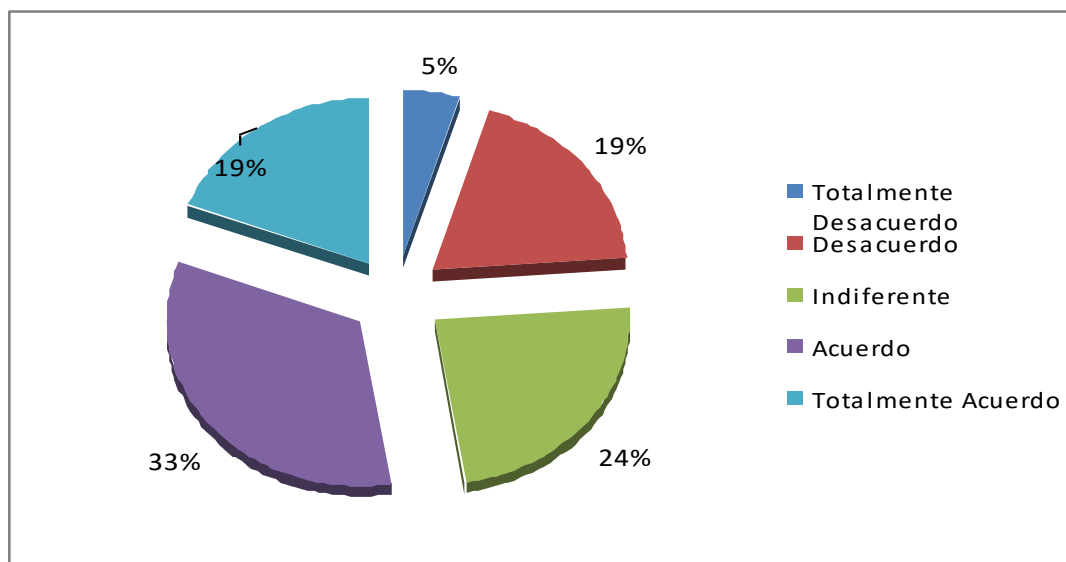
Para concluir la presente investigación, bajo el sustento de las conclusiones alcanzadas a partir de la evaluación desarrollada, se generó una propuesta de mejora del nivel motivacional para el restaurante de comida rápida materia de la presente tesis.

### 3.6 Técnicas de procesamiento de datos

Para el procesamiento de los datos recabados en la presente investigación, se utilizó Excel 2010; y con el apoyo de este software se generaron gráficos explicativos, con la finalidad de desarrollar un análisis de la información recolectada, la que fue comparada con diversas tesis e investigaciones publicadas en revistas indexadas, las que fueron cotejadas y evaluadas en relación su correlación con la teoría motivacional de Herzberg.

## IV RESULTADOS

### 4.1 Factores Motivacionales



*Figura 1. . Desarrollo del trabajo de acuerdo a gustos y habilidades*

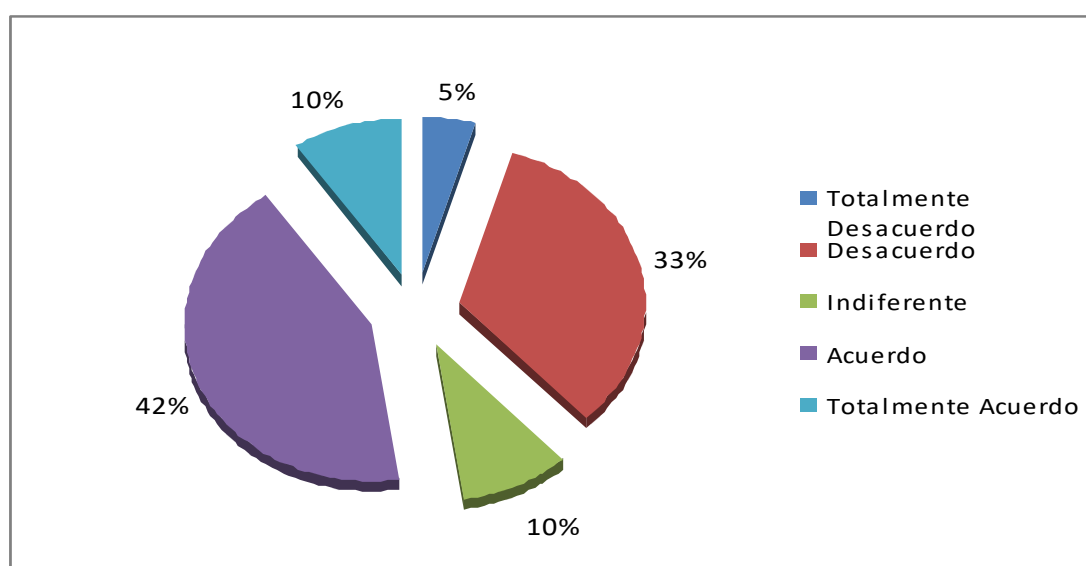
Se puede observar en la figura 1., que el 52% de los colaboradores del restaurante de comida rápida materia de la presente evaluación, perciben que en la organización tienen la posibilidad de que en su trabajo les permitan hacer las cosas en las que más destacan y que les gusta a la vez. Así mismo, un 24% de trabajadores sienten que a veces ocurre lo antes mencionado y el mismo porcentaje perciben lo contrario.

A nivel exploratorio, la mayoría de los colaboradores de la empresa analizada comentaron que en la organización les dan la posibilidad de hacer su trabajo utilizando su indicativa personal, sustentados en lo que saben hacer mejor y que a su vez les guste. Así mismo, expresaron que los supervisores y jefes, promueven constantemente en ellos el desarrollo de su iniciativa en la generación de nuevas formas de hacer las cosas, a pesar de tener los procesos estandarizados, los escuchan y evalúan sus propuestas antes de aplicarlos no

sólo al restaurante de Chiclayo, sino también en todos los restaurantes de la empresa. Así mismo, existe un grupo de trabajadores que también expresaron que, por ser nuevos, no se sienten preparados para realizar propuestas en sus procesos, pero que sus jefes les incentivan a realizarlo.

Es necesario comentar que unos cuantos colaboradores comentaron, también a nivel exploratorio, que sienten que no les dan la posibilidad de hacer las cosas que les gustan y que saben hacer mejor, pues mencionaron que los rotaban de puesto continuamente, lo que les generaba insatisfacción

Estos resultados son interesantes, pues a pesar de ser en su mayoría los trabajadores jóvenes universitarios, le entregan la posibilidad de utilizar su iniciativa personal en procesos como el de atención a los clientes. Aunque a veces tienen inconvenientes, comentó el responsable del restaurante de Chiclayo, siempre a nivel exploratorio, muchos de ellos utilizan su criterio por ejemplo en el proceso antes mencionado, encontrando soluciones muy creativas, por supuesto sin romper los protocolos de la empresa.



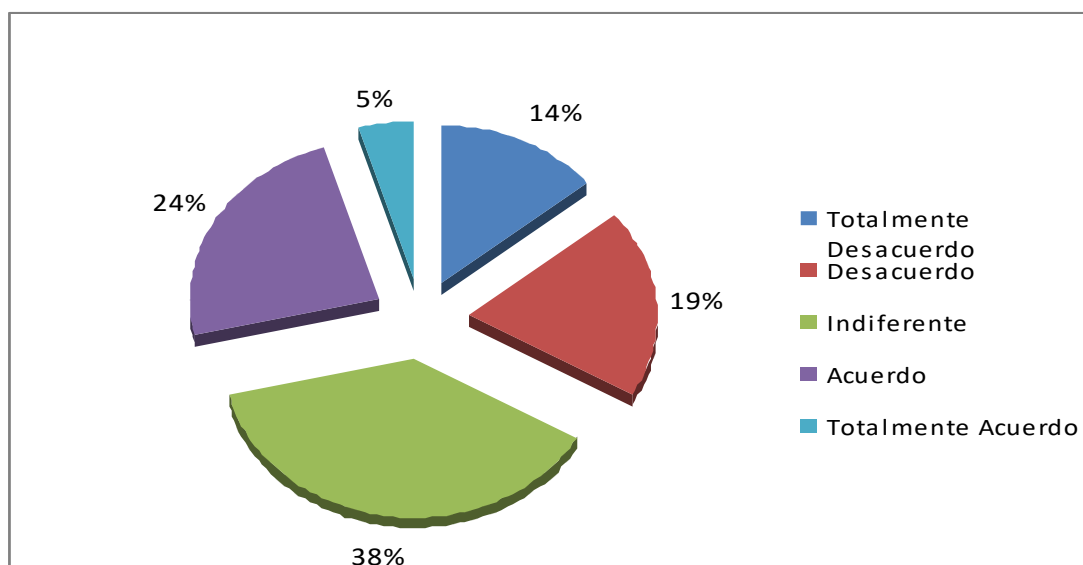
*Figura 2.* Tareas asignadas en relación a sus capacidades y personalidad

Se puede ver en la figura 2, que el 52% de los colaboradores de la empresa evaluada, perciben que las tareas asignadas a su puesto de trabajo son acordes a sus capacidades e inclusive personalidad, mientras que un 38% de los mismos sienten lo contrario.

El responsable del restaurante en Chiclayo, comentó a nivel exploratorio, que la mayoría de los colaboradores perciben el indicador antes mencionado como positivo, pues son jóvenes en formación y su capacidad para involucrarse e inclusive comprometerse con el puesto de trabajo es elevada, así mismo son estudiantes de administración de empresas, así como de hotelera y de servicio, lo que hace que sus capacidades al igual que su personalidad guarden relación con el puesto de trabajo asignado.

En cuanto a los trabajadores que perciben el presente indicador como negativo, es también lógico, expreso siempre a nivel exploratorio el mencionado responsable en Chiclayo, pues se encuentran en proceso de formación académica e inclusive personal, pero con el tiempo se van siempre acomodando en la empresa y van desarrollándose profesionalmente, así como en forma personal.

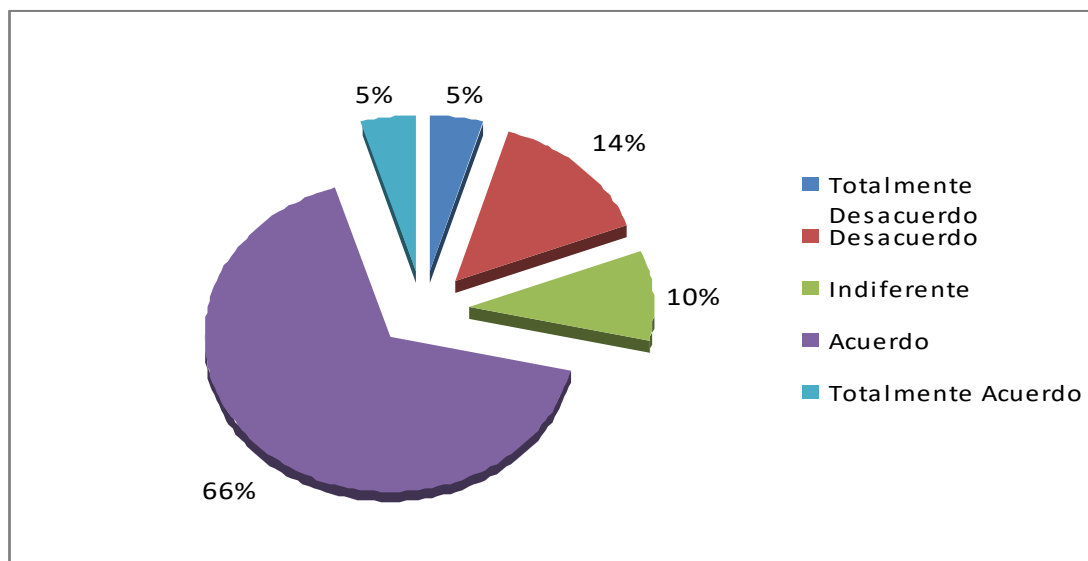
Es necesario agregar que la mayoría de los trabajadores expresaron, siempre a nivel exploratorio, casi lo mismo que el responsable del restaurante en Chiclayo, lo que corroboró la información recolectada anteriormente y que complementa los resultados de la presente encuesta.



*Figura 3.* Reconocimiento por un trabajo bien realizado

Así mismo, en la figura 3, se puede ver que sólo el 29% de los colaboradores de la empresa materia de la presente tesis, percibe que su jefe les reconoce por los trabajos bien realizados, mientras que un representativo 38% siente que eso ocurre a veces e inclusive indiferencia por este indicador y un 33% de empleados siente que casi nunca y nunca se les reconoce por un trabajo bien hecho.

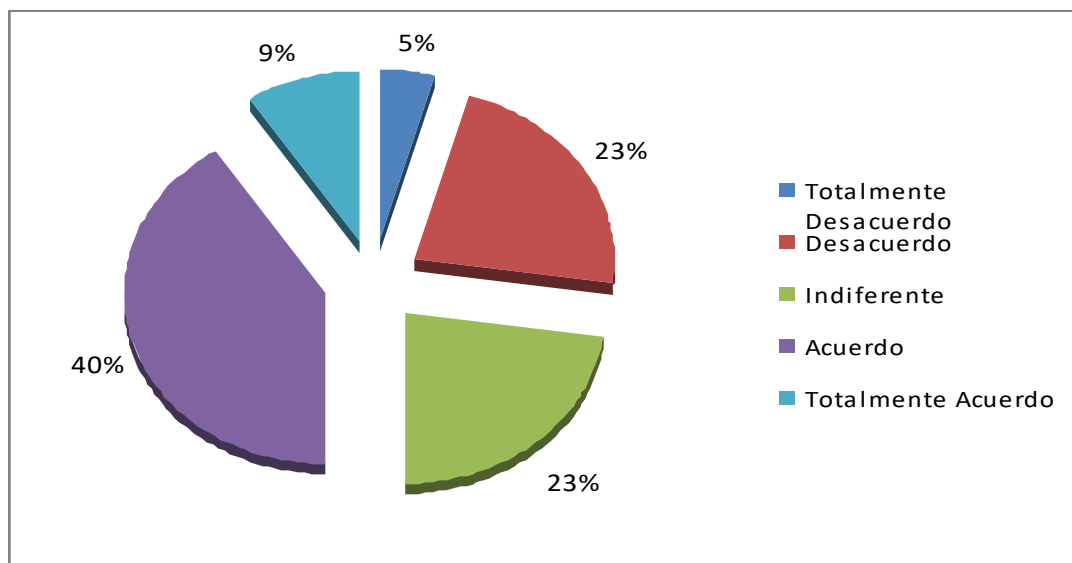
A nivel exploratorio, la mayoría de empleados comentó siempre a nivel exploratorio, que dentro del restaurante sus jefes los incentivan a trabajar utilizando su iniciativa personal pero cuando tienen un logro no suelen reconocérselos públicamente, simplemente se lo dicen a la persona que tuvo una idea innovadora. Los colaboradores expresaron su necesidad de ser reconocidos en una reunión donde participen sus compañeros y directivos, ya sea de Chiclayo y de la ciudad de Lima, además expresaron siempre a nivel exploratorio, que a ellos les motivaría que los reconozcan por su esfuerzo y ganas de aprender, pues sienten que realmente están logrando formarse como profesionales y personas.



*Figura 4.* Preocupación del superior por la calidad del trabajo de su gente

De otro lado, en la figura 4, se puede mostrar que el 71% de los colaboradores del restaurante de comida rápida materia de la presente tesis, siente que su jefe se preocupa por la calidad de su trabajo, lo cual es bastante positivo para lograr altos niveles motivacionales.

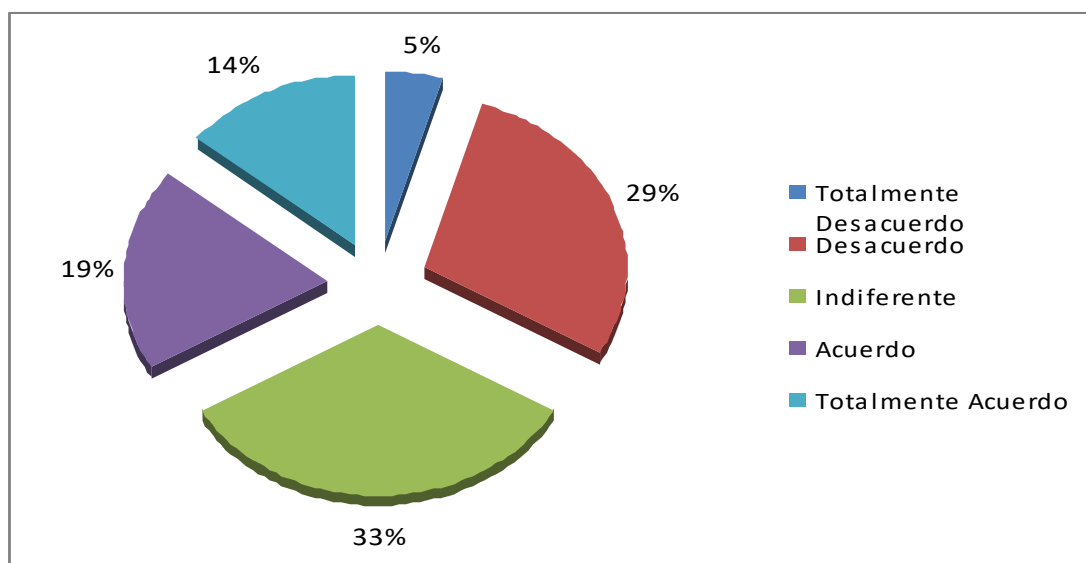
La mayoría de los colaboradores expresaron, siempre a nivel exploratorio, que perciben en todo momento que sus jefes se preocupan en orientarlos continuamente para que cada uno de ellos realice su trabajo lo mejor posible, entregando su mejor esfuerzo y que fruto de ello se obtenga un servicio de elevada calidad. Así mismo comentaron que sus superiores, casi siempre están pendientes de los trabajadores para ofrecerles una retroalimentación positiva, de tal forma que realicen las correcciones requeridas en su trabajo, en caso de estar realizándolo en forma no adecuada para los intereses de la empresa y la necesidad de los clientes.



*Figura 5.* Satisfacción por el trabajo asignado

En este sentido, en la figura 5, se puede observar que al 72% de los colaboradores de la organización en evaluación, les satisface en un nivel medio alto el tipo de tareas y actividades asignadas a su puesto de trabajo, mientras que el 28% de los mismos siente que el nivel de satisfacción con respecto al presente indicador es bajo y muy bajo.

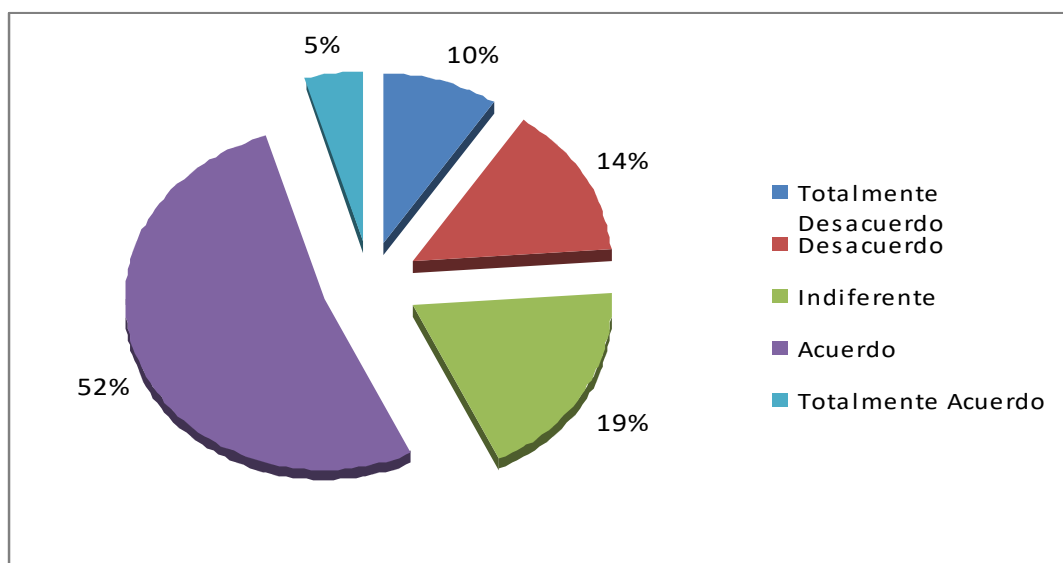
A nivel exploratorio, la mayoría de colaboradores expresó su satisfacción por el tipo de tareas y actividades asignadas a su puesto de trabajo, a pesar que la rotación interna es alta, lo que implica un enriquecimiento de cargo a nivel horizontal, generando esto una alta satisfacción, pues como se mencionó anteriormente, la mayoría de los trabajadores son estudiantes universitarios y se encuentran trabajando en la empresa no sólo para ganar un poco de dinero, sino para formarse como profesionales. Todo lo anteriormente expuesto, hace posible que por más que les asignen trabajos diferentes, siempre van estar motivados, pues desean aprender y son conscientes que están “pagando su derecho de piso”, agregaron siempre a nivel exploratorio.



*Figura 6.* Libertad de realizar el trabajo en base a criterio

En la figura 6, se puede ver que el 31% de los colaboradores que laboran en el restaurante de comida rápida materia de la presente investigación, sienten que les dan la libertad para desarrollar su trabajo de acuerdo a su criterio personal, mientras que el 33% de los mismos percibe que a veces ocurre esta situación. Es preocupante que un 34% de los trabajadores sienta que este indicador se encuentra en un nivel bajo y muy bajo.

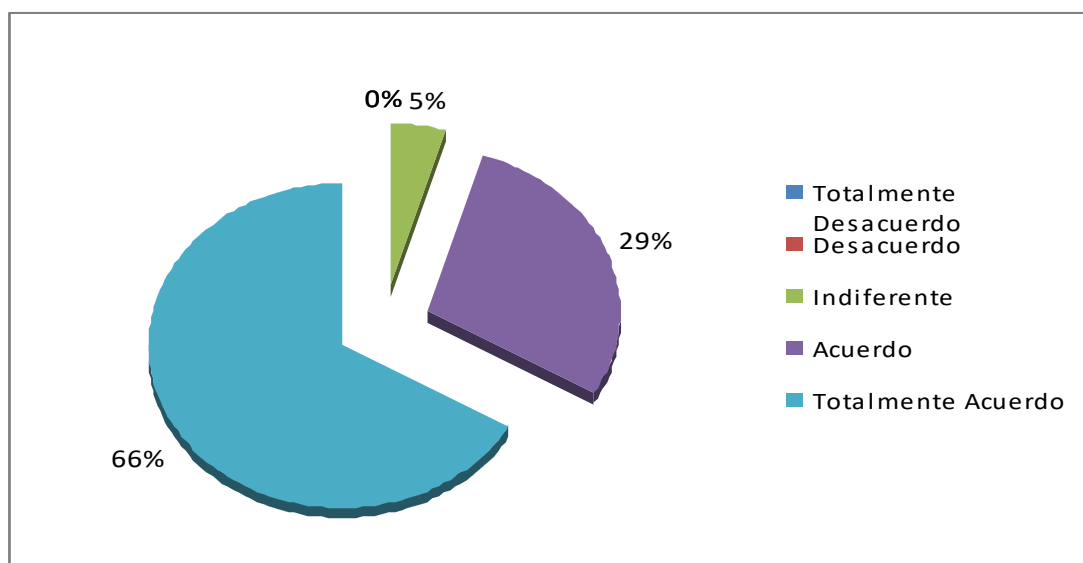
Es necesario mencionar que la mayoría de los colaboradores de la empresa expresaron siempre a nivel exploratorio, que usualmente les dan la libertad a realizar su trabajo de acuerdo a su criterio, pero a los empleados nuevos a veces se les limita cuando se percatan los jefes que todavía no están preparados o no tienen un aceptable nivel de confianza en sí mismos. El responsable del restaurante en la ciudad de Chiclayo, corroboró lo expresado por los colaboradores, siempre a nivel exploratorio.



*Figura 7.* Asignación de trabajo variado, creativo y desafiante

Así mismo en la figura 7, se puede ver que el 57% de los empleados de la empresa analizada y evaluada, percibe que su puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes y el 19% siente que a veces ocurre lo antes mencionado.

La mayoría de los colaboradores de la empresa materia de la presente tesis, expresó siempre a nivel exploratorio, que su puesto de trabajo les satisface porque consideran que las tareas asignadas de manera rotativa son variadas y a su vez les permiten desarrollar su creatividad. Así mismo, cada labor asignada en el restaurante, para ellos es un desafío, pues como son jóvenes universitarios, consideran que tienen muchas habilidades por desarrollar y eso es lo que quieren hacer, todo con el fin de ser mejores profesionales y con altos niveles de competitividad dentro del mercado laboral peruano.

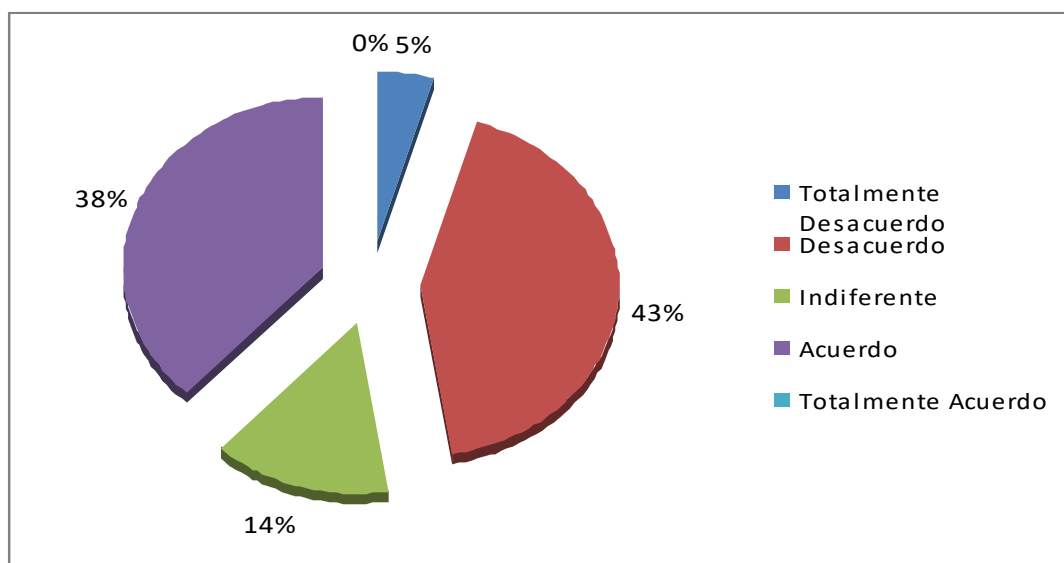


*Figura 8.* Nivel de responsabilidad asignado al puesto

De otro lado en la figura 8, se puede mostrar que el 95% de los colaboradores del restaurante de comida rápida materia de la presente investigación, percibe que su trabajo tiene alto nivel de responsabilidad.

Este resultado es bastante positivo para el logro de altos niveles motivacionales dentro de la organización. Así mismo, a nivel exploratorio, los colaboradores expresaron que sienten que su trabajo les genera responsabilidad, pues tienen claro que, por ser un servicio, no basta con que la comida tenga buen sabor y sea entregada en el tiempo oportuno, sino que es importante el trato que ellos puedan entregar a los clientes.

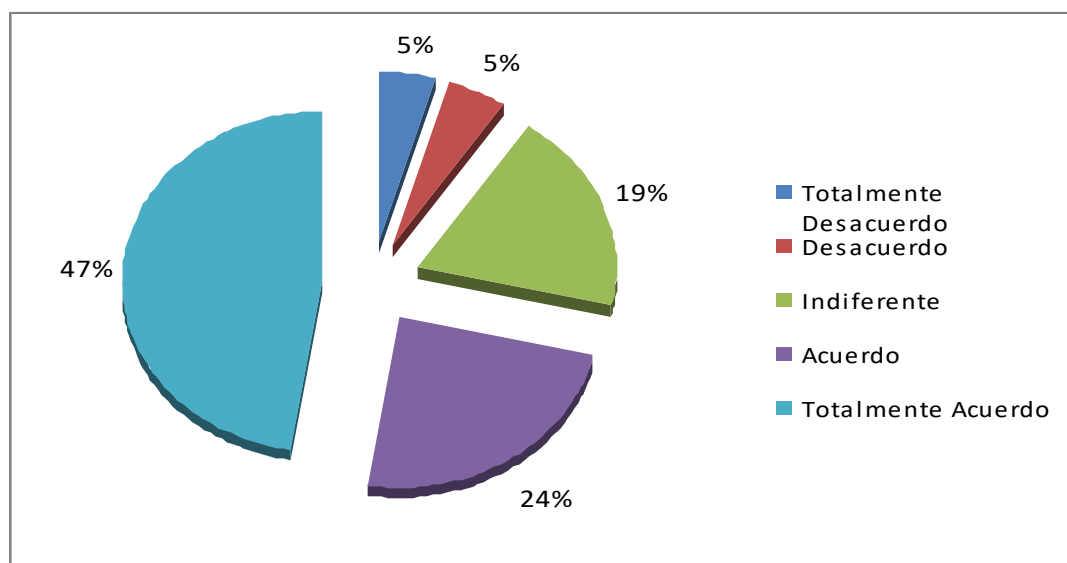
En este sentido, los mismos colaboradores expresaron que existe un grupo pequeño de empleados, felizmente, que no entiende el concepto, pero generalmente se van de la empresa en poco tiempo, pues no le interesa mejorar. La última afirmación presentada fue corroborada 'por el responsable del restaurante en Chiclayo, por supuesto siempre a nivel exploratorio.



*Figura 9.* Participación en la toma de decisiones

De otro lado en la figura 9, se observa que un 48% de colaboradores de la empresa en estudio, sienten que no tienen participación en la toma de decisiones de su área de trabajo y un 14% de los mismos percibe que a veces les dan esa oportunidad.

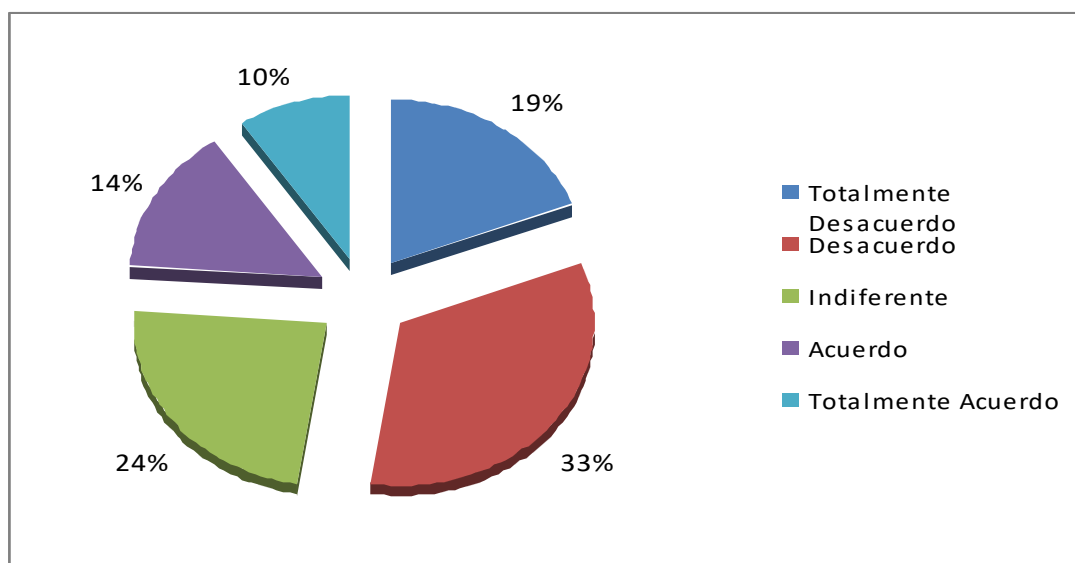
Según lo expresado por el responsable del restaurante en la ciudad de Chiclayo, a nivel exploratorio, si bien es cierto en la empresa apoyan a los colaboradores, promueven su iniciativa personal y les dejan hacer las cosas de acuerdo a su gusto y en lo que son mejores, pero eso no indica que participen en la toma de decisiones de la empresa a nivel estratégico. Este parecer es compartido por la mayoría de trabajadores, que entienden claramente que pueden decidir en lo operativo tal vez, pero son conscientes que no tienen la preparación para intervenir en lo estratégico, por lo menos al comienzo. Lo positivo es que se esfuerzan por aprender lo más pronto posible y entregan su mejor esfuerzo para aportar a la empresa o cualquier otra en la que se encuentren laborando, algún día en lo estratégico, agregaron los colaboradores siempre a nivel exploratorio.



*Figura 10.* Importancia del trabajo realizado

En la figura 10, se puede observar que 71% de los colaboradores de la empresa analizada, sienten que su trabajo es importante para la empresa, así como el 19% de los mismos no está muy convencido, pero considera que su labor es relevante para la organización.

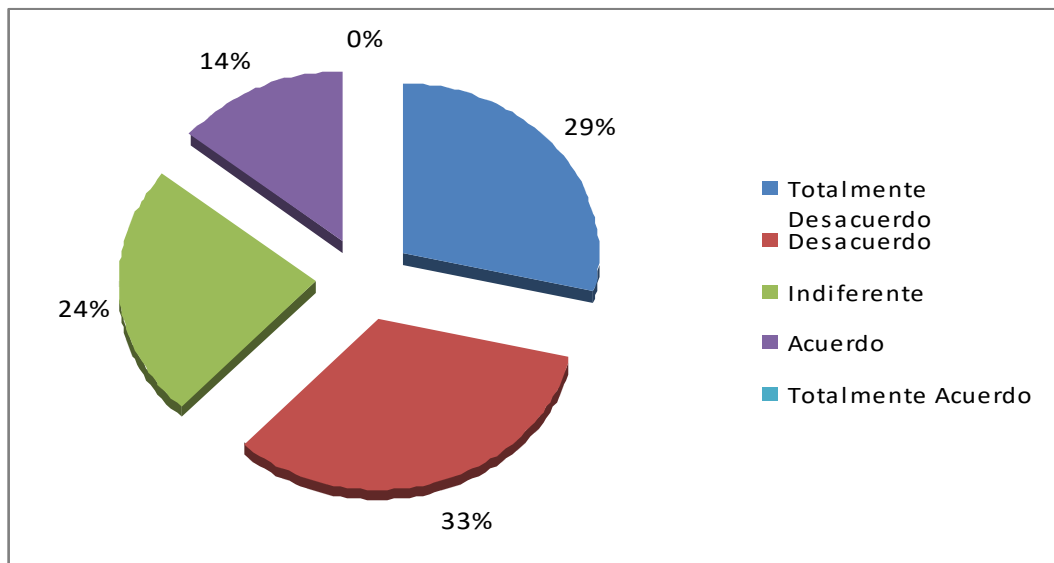
Este resultado es positivo para la generación de altos niveles motivacionales dentro de la empresa materia de la presente tesis. Así mismo, esta información es coherente con lo expresado en los indicadores anteriormente analizados, en donde se indica que los colaboradores tienen claro que, por ser un servicio, no es suficiente que la comida sea sabrosa y a su vez sea entregada en el tiempo adecuado, sino que es relevante el trato que ellos puedan entregar a los usuarios de sus servicios. Esto hace que los trabajadores se sientan importantes para la empresa, situación que fue corroborada por los empleados de la misma, siempre a nivel exploratorio y al momento de la ejecución de la presente encuesta.



*Figura 11.* Formación del colaborador

En la figura 11, se puede ver que el 52% de colaboradores de la organización, sienten que no les entregan toda la formación que necesitan para desarrollarse como personas y profesionales, es más el 24% de ellos perciben que muy pocas veces han realizado cursos de formación y a nivel exploratorio, varios de ellos comentaron que no fue representativa para su desarrollo y crecimiento como persona, colaborador y por supuesto a nivel profesional.

El responsable del restaurante en la ciudad de Chiclayo, comentó a nivel exploratorio, que la empresa usualmente no se encarga de generar programas de formación de colaboradores, pues son jóvenes que usualmente se mueven bajo un alto índice de rotación laboral, pero a su vez, sí considera que es insuficiente la que se entrega. Así mismo, es consciente que existen programas de formación para jóvenes en el desarrollo de autoliderazgo, lo que mejoraría su actitud no sólo en relación a ellos mismos, sino también hacia la empresa en la que laboran.

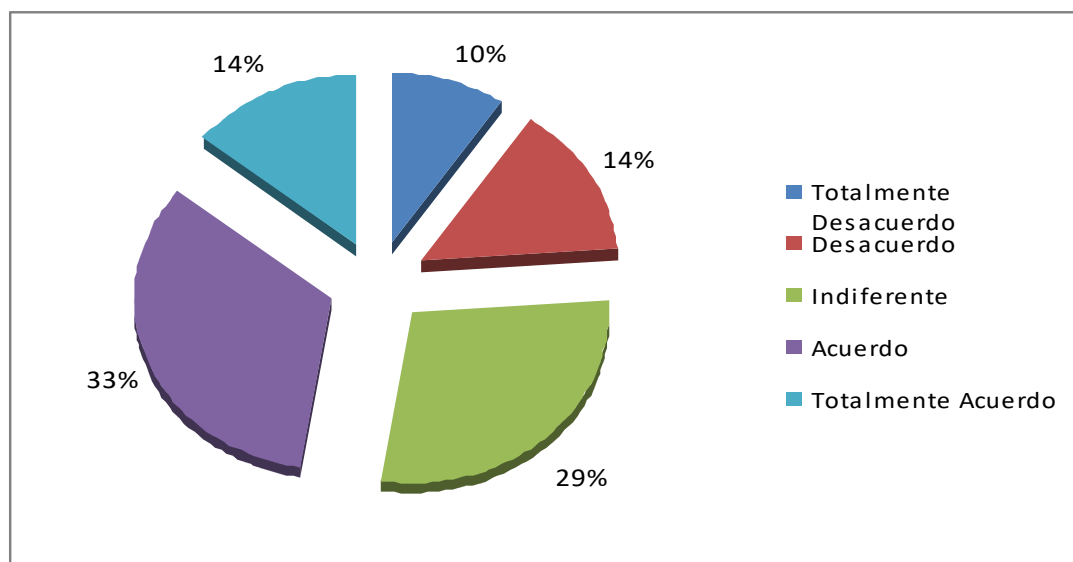


*Figura 12.* Líneas de carrera

Por último, dentro de los factores motivacionales, en la figura 12, se puede ver que el 86% de los colaboradores de la empresa en evaluación perciben que en la empresa no existen oportunidades de promociones y ascensos o en todo caso existe una mínima posibilidad de desarrollar una línea de carrera dentro de la cadena de restaurantes de comida rápida.

Estos resultados son totalmente coherentes con el tipo de trabajo que ofrece la organización, en donde los colaboradores tienen muy claro que no se van a quedar a trabajar en esa empresa, sino que es una organización “de paso”, en la que van a desarrollar mayores conocimiento, habilidades y actitudes, que los llevará a ser exitoso en su vida profesional a futuro.

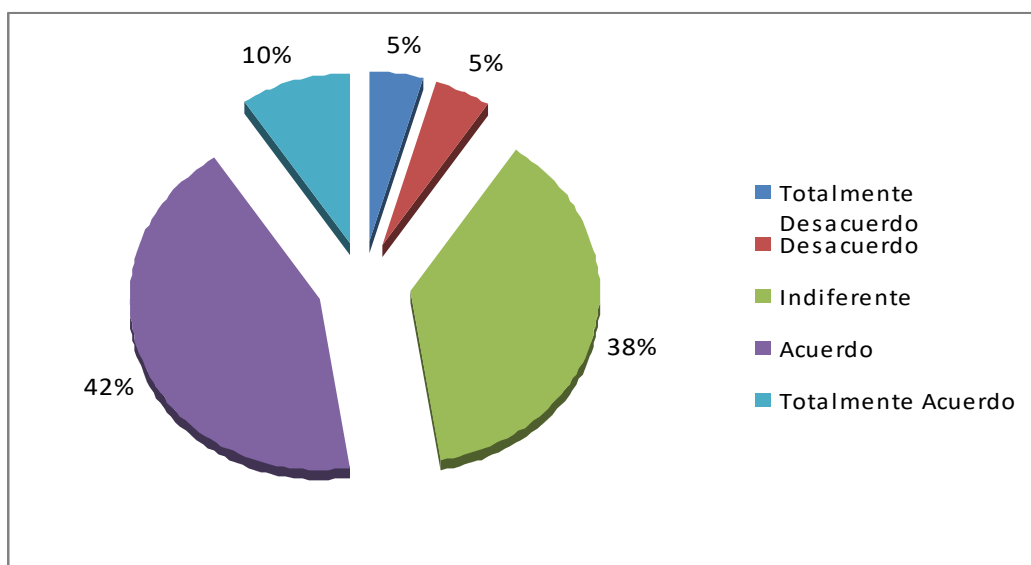
## 4.2 Factores higiénicos



**Figura 13.** Apoyo de superior

En la figura 13, se puede observar que el 47% de los colaboradores de la empresa en estudio, sienten que reciben siempre el apoyo de su jefe, mientras que el 29% de los mismos percibe que la situación antes mencionada ocurre algunas veces.

La información recopilada en el presente indicador es de mucha relevancia, pues muestra la necesidad de la empresa por formar a sus jefes, gerentes y directivos en el desarrollo de la habilidad para dirigir personas, lo que los llevará a tener claro la importancia de la retroalimentación, del seguimiento del personal, del apoyo que se necesita brindar a sus colaboradores en situaciones difíciles, de tal manera que se genere la autoridad requerida sobre su gente, que aunque existe un alto grado de rotación de empleados, al final es necesario mantener siempre elevados niveles motivacionales en los colaboradores

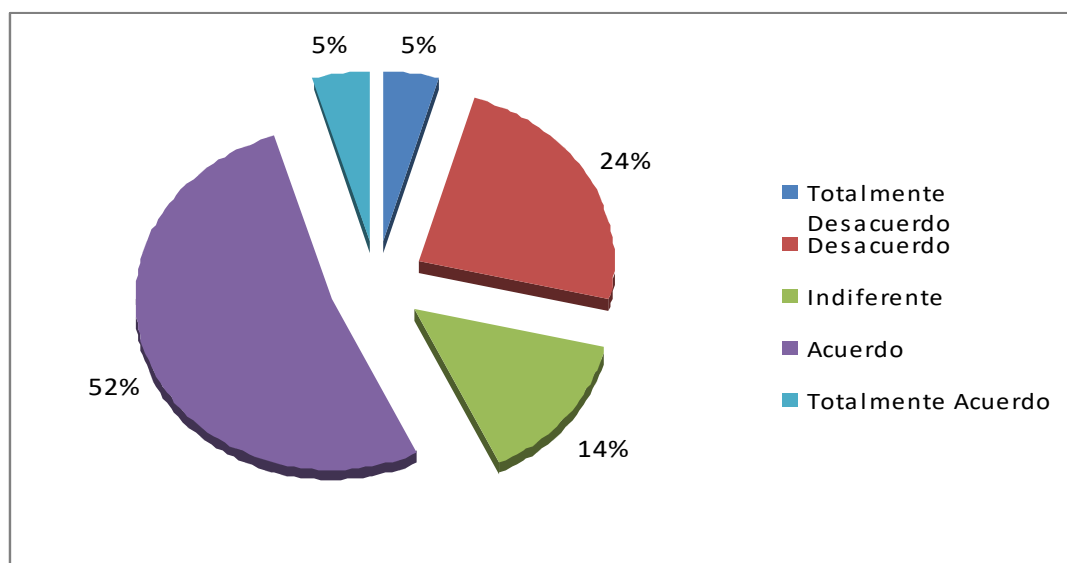


*Figura 14.* Formación técnica y profesional del superior

En la figura 14, se puede observar que el 52% de los colaboradores de la empresa en evaluación percibe que su jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para desempeñar su puesto de trabajo, mientras que el 38% de los mismos considera que su formación se encuentra en un nivel medio o regular.

A nivel exploratorio el responsable del restaurante en la ciudad de Chiclayo comentó que es consciente que los jefes y supervisores no tienen una formación lo suficientemente sólida, pero dentro de la organización han crecido como profesionales y “dan la talla” a los retos que se les presenta, generando de esta manera una percepción positiva en la mayoría de los colaboradores de la empresa.

A partir de lo expresado por el responsable del restaurante en el párrafo anterior, es que se considera que es necesario generar una propuesta de mejora para este indicador.

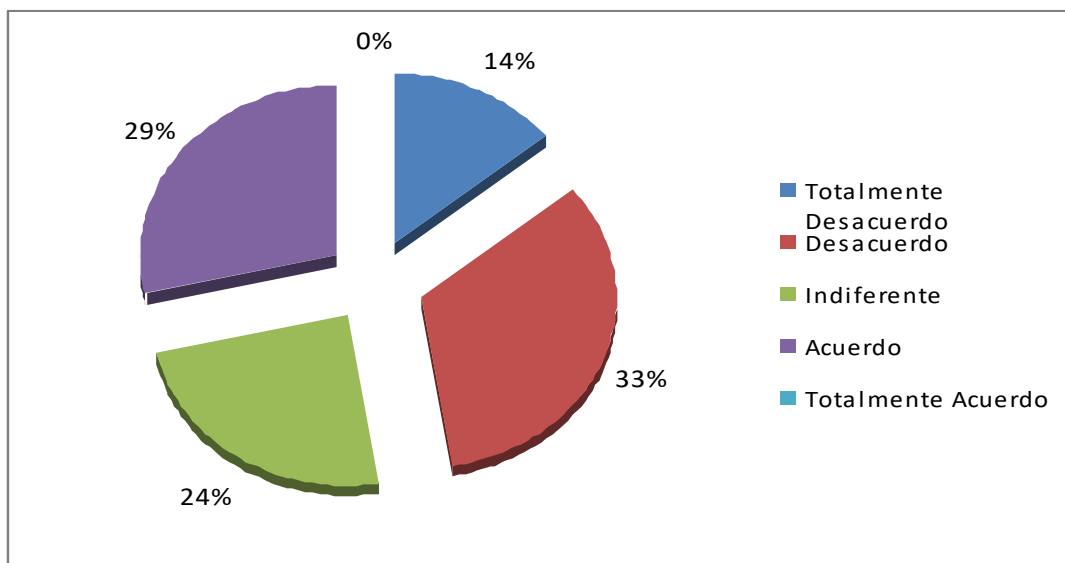


*Figura 15.* Satisfacción por la forma de trabajo de sus superiores

Así mismo, se puede ver en la figura 15 que el 57% de los colaboradores de la organización ubicada en la ciudad de Chiclayo, se siente satisfecha por la forma en que su jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo, mientras el 14% considera que lo realizar en forma regular. Así mismo, existe un preocupante 29% de trabajadores que muestra insatisfacción en relación al presente indicador.

La mayor parte de los colaboradores del restaurante de comida rápida materia de la presente investigación, expresó a nivel exploratorio, que considera que sus jefes realmente realizan su trabajo regularmente bien, aunque un grupo relativamente pequeño comentó que existen diversas falencias en cuanto a aspectos de planificación y organización del trabajo.

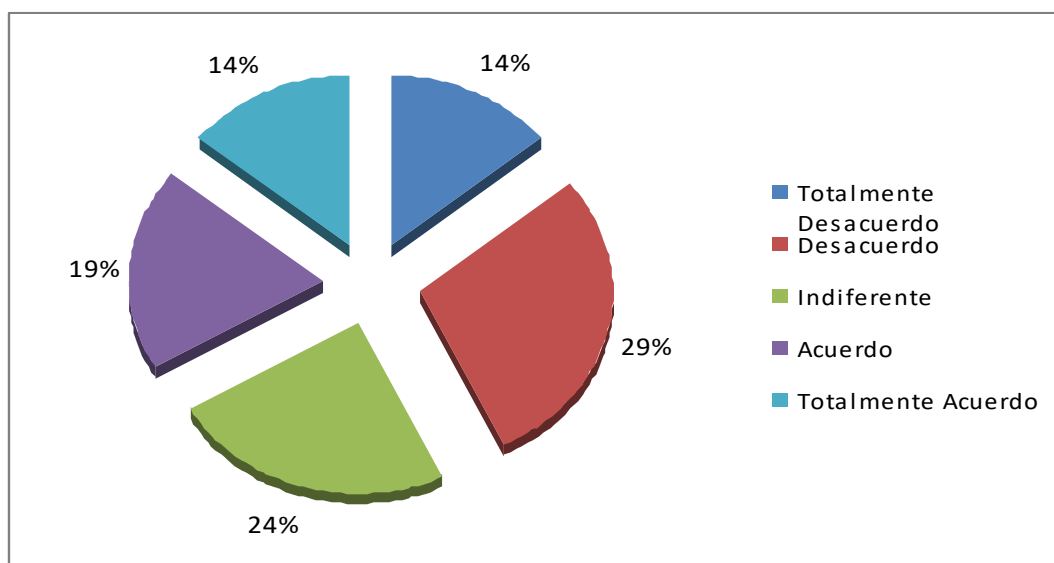
Es necesario tomar en cuenta los aspectos antes mencionados, de tal forma que sean incluidos en la propuesta de mejora a desarrollar.



*Figura 16.* Cumplimiento de convenios y leyes laborales

En la presente figura, se puede decir que el 47% de los colaboradores de la organización en estudio, consideran que la empresa no cumple con los convenios y leyes laborales, mientras que el 24% perciben que lo realizan en forma parcial. (Gráfico 16)

A nivel exploratorio, la mayoría de los trabajadores comentó que tienen problemas con su horario laboral, cuya planificación a veces se realiza sin tomar en cuenta su opinión y tampoco de acuerdo a lo conversado al inicio del vínculo laboral, especialmente en lo relacionado a su carga académica en la universidad, provocando malestar en algunos colaboradores. Así mismo, el tema de vacaciones, no se realiza de común acuerdo, sino que es una disposición unilateral de la empresa. El hecho que la empresa no tome en cuenta estos detalles, hace que el nivel motivacional de los trabajadores disminuya en el tiempo.

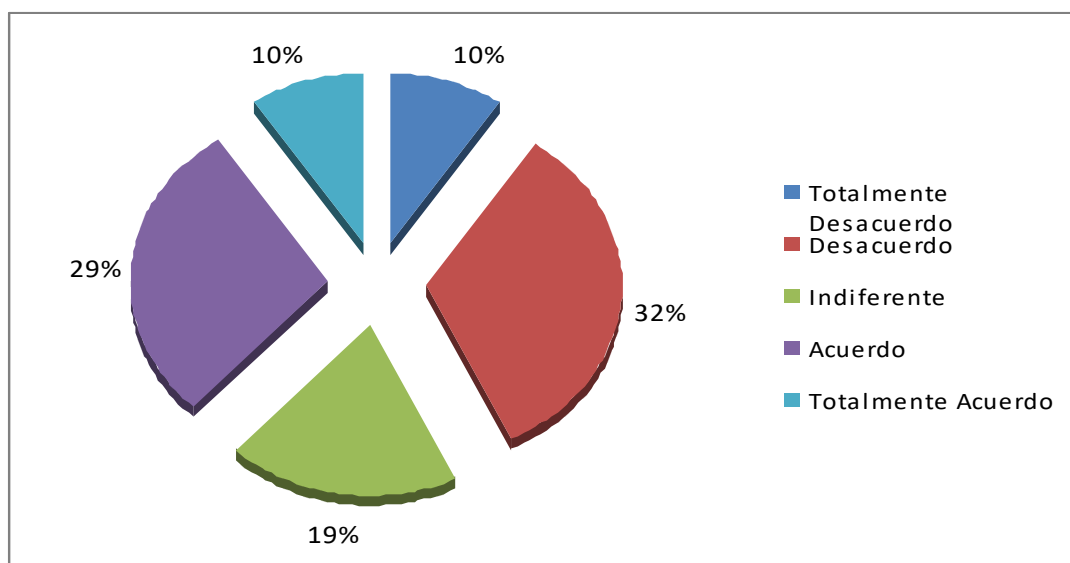


*Figura 17.* Satisfacción con horarios de trabajo

En la presente figura se puede ver que el 43% de los colaboradores de la empresa evaluada, se sienten insatisfechos con su horario de trabajo, mientras que el 14% de los mismos perciben que este indicador se encuentra en un nivel regular. (Figura 17)

Los resultados mostrados en el presente indicador son totalmente coherentes con los presentados anteriormente, en el que los trabajadores consideran que la empresa no cumple con las leyes laborales, en referencia al manejo eficiente, equilibrado y justo en la distribución de los horarios de trabajo.

Es necesario desarrollar una propuesta de mejora en este aspecto, de tal forma que se generen elevados niveles motivacionales entre los trabajadores de la organización.

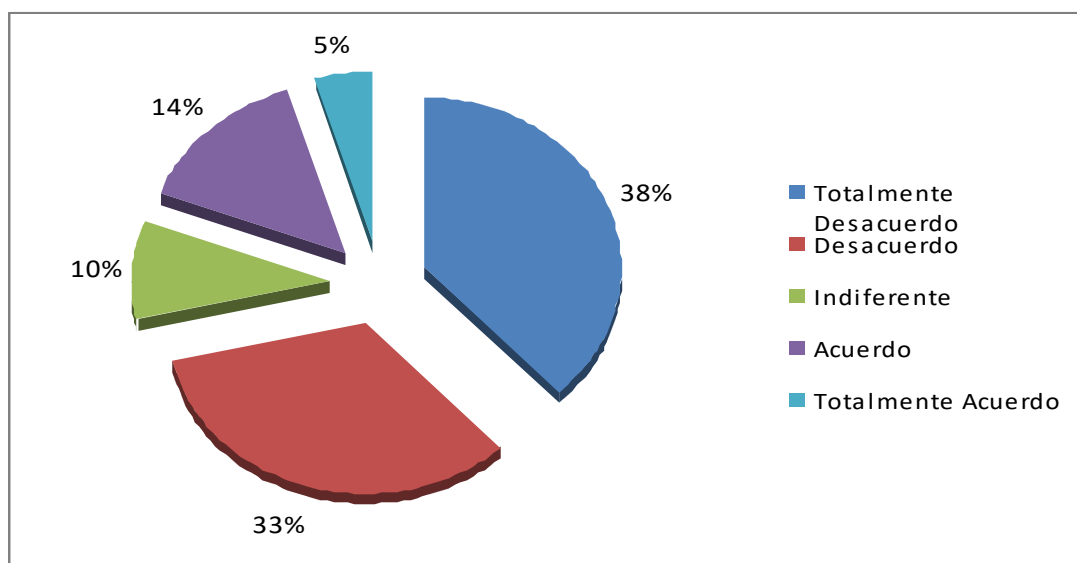


*Figura 18.* Satisfacción por normas y políticas de la empresa

En la figura 18, se puede decir que existe un equilibrio entre los colaboradores que están satisfechos e insatisfechos con las normas y políticas de la empresa, es decir que se puede afirmar que el nivel de satisfacción con respecto a las mismas es regular.

Los colaboradores comentaron a nivel exploratorio, que las normas establecidas por la organización y las políticas existentes, en varios aspectos como son el establecimiento de horarios y vacaciones, necesitan ser modificados, de tal manera que incluya la opinión y las necesidades del trabajador, todo orientado a la generación de altos niveles motivacionales, que a su vez provoque un elevado nivel de involucramiento y compromiso de los trabajadores para con las organizaciones.

Es necesario generar una propuesta de mejora que esté orientada a mejorar la situación del presente indicador, de tal forma que se eleve el nivel motivacional de los colaboradores de la empresa materia de la presente tesis.



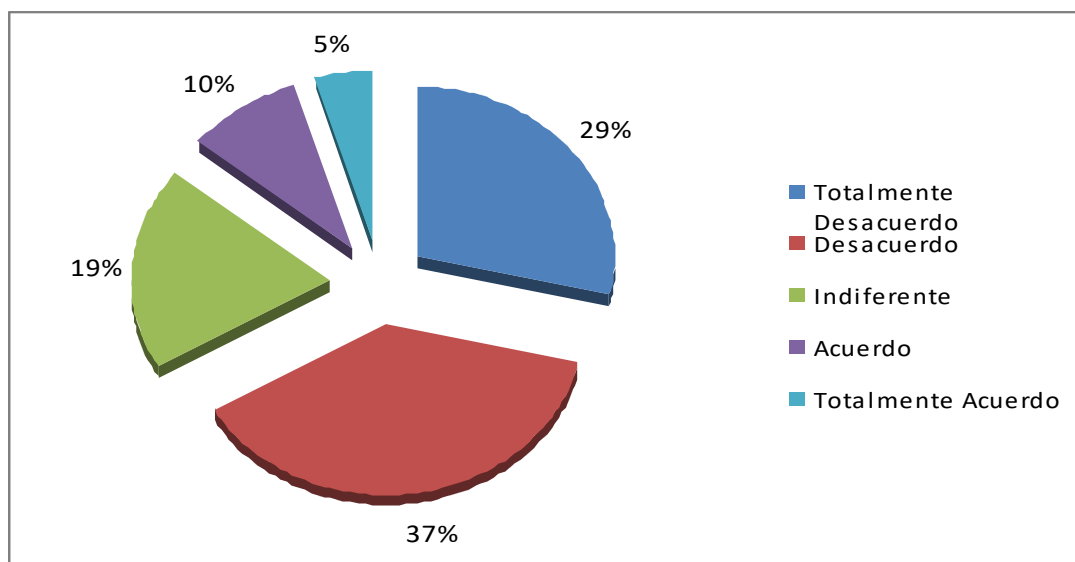
*Figura 19.* Sueldo vs. Labores realizadas

Se puede observar en la figura 19 que el 71% de los colaboradores de la empresa en estudio, perciben que su sueldo no está de acuerdo con las labores que realizan.

Este aspecto es realmente preocupante pues los trabajadores sienten que no se encuentran bien recompensados, es más comentaron varios de ellos a nivel exploratorio, que su sueldo tampoco guarda relación con puestos similares dentro del sector restaurantero de comida rápida.

Lo anteriormente mencionado, indica que no se cumple en este caso la teoría de la equidad formulada por Adams (1963) (citado por Amorós, 2007), quien afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción (no siempre el valor absoluto de la recompensa) contra la de otras personas.

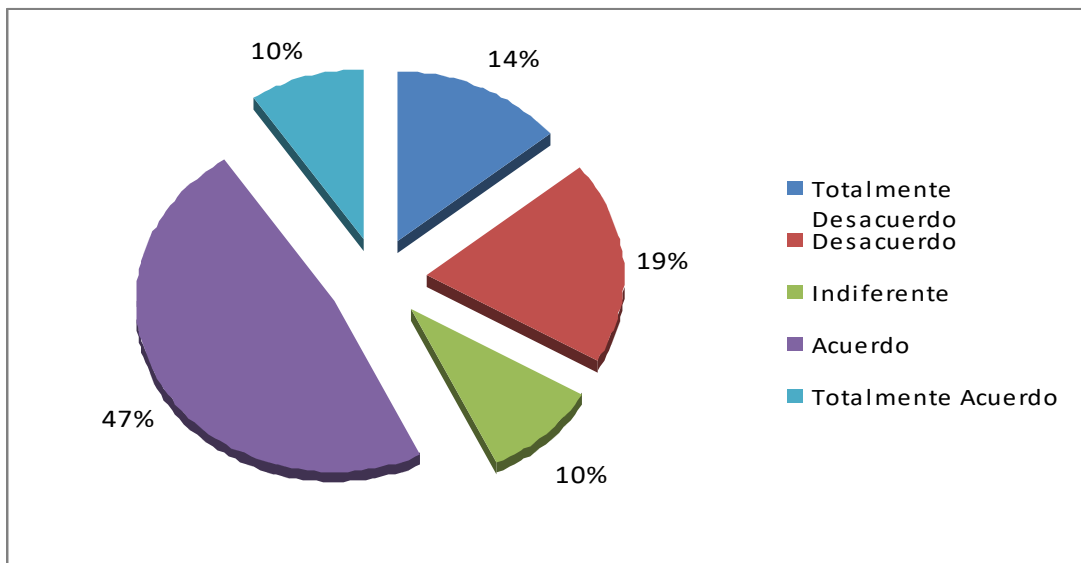
Es importante realizar una propuesta de mejora en este aspecto, de tal forma que se produzca un elevado nivel motivacional en los colaboradores de la empresa materia de la presente investigación



*Figura 20.* Satisfacción por incentivos

De otro lado en la figura 20, se puede mostrar que el 66% de los colaboradores de la empresa, se encuentra insatisfecho con los premios y/o incentivos que reciben y el 19% del personal sienten que a veces se encuentra satisfecho con lo mencionado anteriormente.

A nivel exploratorio, la mayoría de los trabajadores del restaurante de comida rápida ubicado en la ciudad de Chiclayo, comentaron que los incentivos y los premios que reciben son pocos y consideran que no les genera altos niveles de satisfacción. Así mismo, los colaboradores mencionaron que están de acuerdo con las metas y objetivos asignados, aunque no han sido colocados de común acuerdo, pero consideran que son alcanzables. En este sentido y a partir de lo expresado líneas arriba, los trabajadores agregaron que el principal inconveniente es que sienten que dichos objetivos no guardan relación con los incentivos y premios ofrecidos.

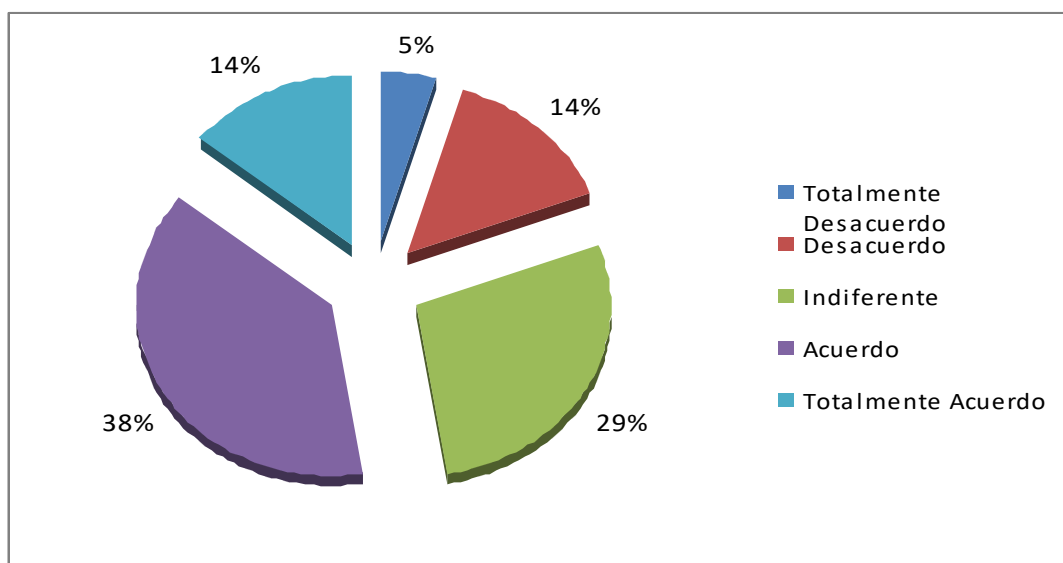


*Figura 21.* Beneficios sociales

En la figura 21, se puede ver que el 57% de los colaboradores de la organización en evaluación, perciben que reciben los beneficios de acuerdo a ley y/o convenios, mientras que el 33% de los trabajadores siente todo lo contrario.

Es necesario agregar de acuerdo a los indicadores anteriormente analizados y a lo expresado por los trabajadores siempre a nivel exploratorio, los beneficios que no se respetan son principalmente los relacionados con la programación de horarios de trabajo, así como el de las vacaciones anualmente otorgadas.

A partir de esto, es que se necesita generar una propuesta de mejora que eleve el nivel motivacional de los colaboradores de la empresa materia de la presente investigación, sustentado en la mejora del indicador que se encuentra analizando.

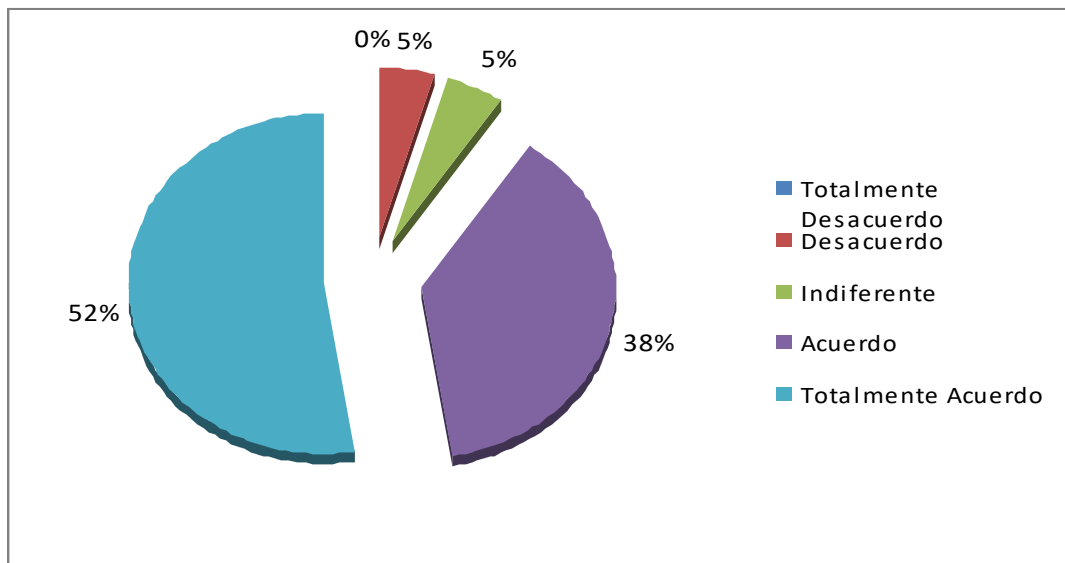


*Figura 22.* Trato por parte del superior

En la figura 22, se puede observar que el 52% de los colaboradores de la organización analizada, consideran que el trato que reciben de su jefe es muy bueno y el 29% del personal percibe que este indicador se encuentra en un nivel regular.

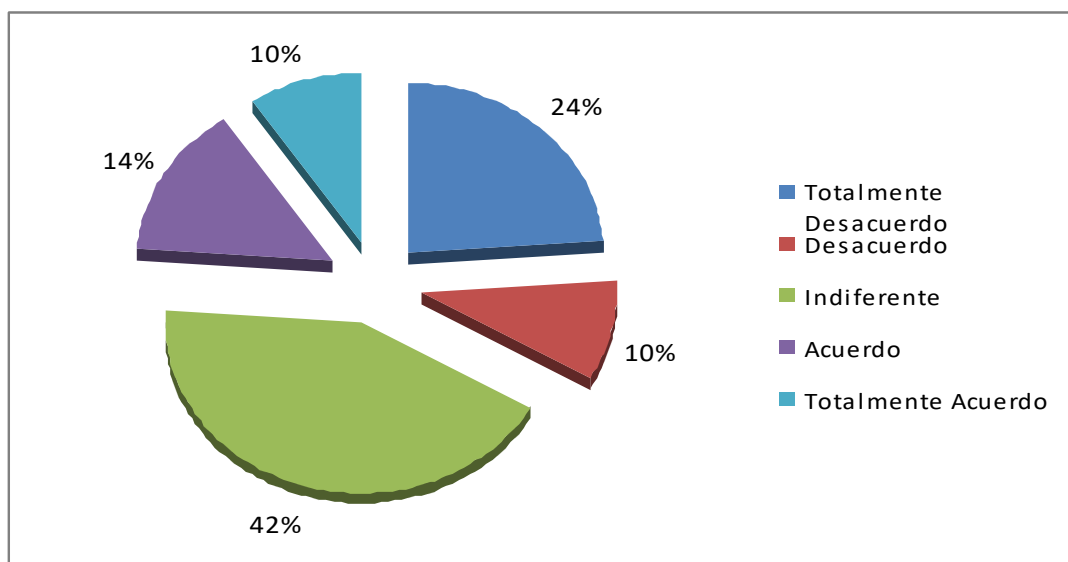
A nivel exploratorio, la mayoría de trabajadores comentaron que el trato que reciben de sus superiores es bastante bueno, aunque agregaron que no es tan afable cuando se encuentran en una situación complicada y tensa, en donde sienten que sus jefes pierden el control de sus emociones y parece que esta situación nubla su discernimiento.

A partir de los resultados encontrados, se considera conveniente generar una propuesta de mejora que eleve el nivel motivacional de los trabajadores de la empresa en estudio, a partir de trabajar en el enriquecimiento del presente indicador.



*Figura 23.* Relaciones con compañeros

Así mismo, en la figura 23, se ha encontrado que el 90% de los colaboradores de la empresa evaluada, siente que tiene excelentes relaciones con sus compañeros. Este resultado es muy bueno, pues este indicador aporta en forma positiva al logro de altos niveles motivacionales en la empresa.

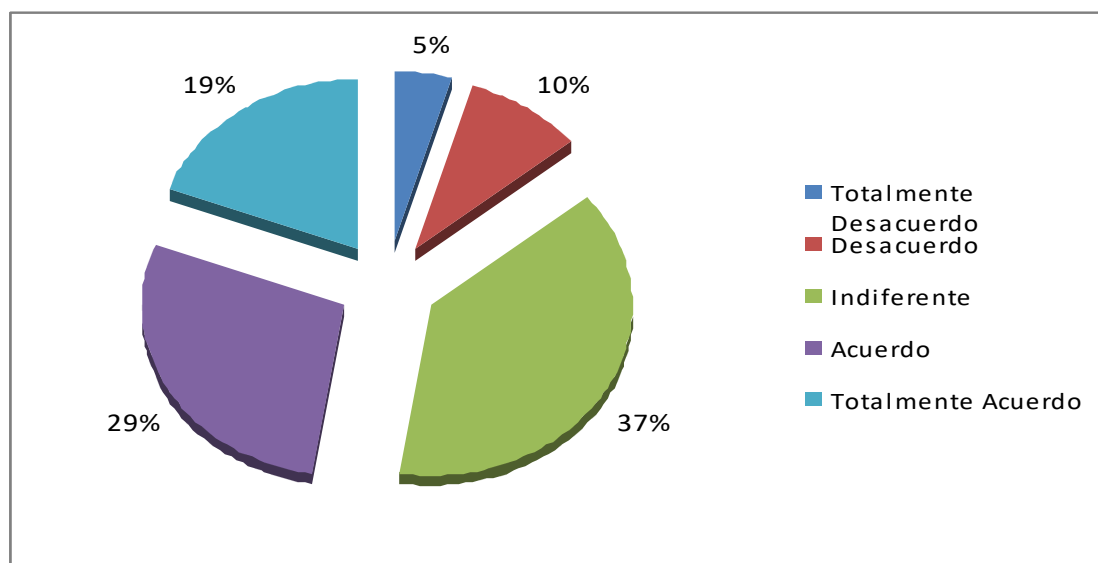


*Figura 24.* Igualdad y justicia

En la figura 24, se puede ver que el indicador justicia e igualdad se encuentra en un nivel regular dentro de la organización materia de la presente tesis.

A nivel exploratorio, los trabajadores de la organización evaluada comentaron que existen preferencias por parte de los jefes hacia los colaboradores con mayor tiempo de servicio o en todo caso por el grado de amistad que el jefe pueda tener con el subordinado.

Así mismo, expresaron que los jefes no son justos a la hora de realizar las programaciones de horarios de trabajo y vacaciones, pues los realizan sin preguntarles su conformidad en cuanto a la definición horas laborales, así como de la fecha de inicio y fin del periodo vacacional anual.

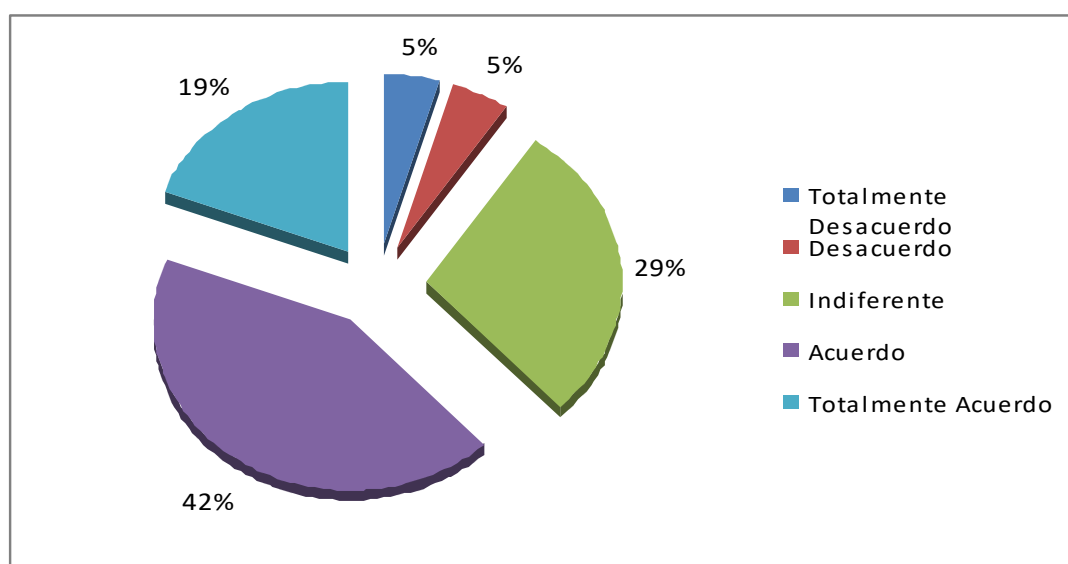


*Figura 25.* Limpieza, salud e higiene en el trabajo

En la figura 25, se puede mostrar que el 48% de los colaboradores de la empresa evaluada, sienten que las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas, mientras que el 37% consideran que se encuentra en un nivel regular.

En diversas visitas realizadas al local del restaurante de comida rápida ubicado en la ciudad de Chiclayo, se observó que se encuentra relativamente limpio en general y con una decoración relativamente sugerente.

La zona de atención a los clientes estaba en muy buenas condiciones, con un buen mantenimiento. Así mismo, en el área de cocina se corroboró que los espacios son pequeños, no contaba con mantenimiento y se encontraba desordenado. Esta situación provoca que los trabajadores no se sientan totalmente satisfechos con el presente indicador.

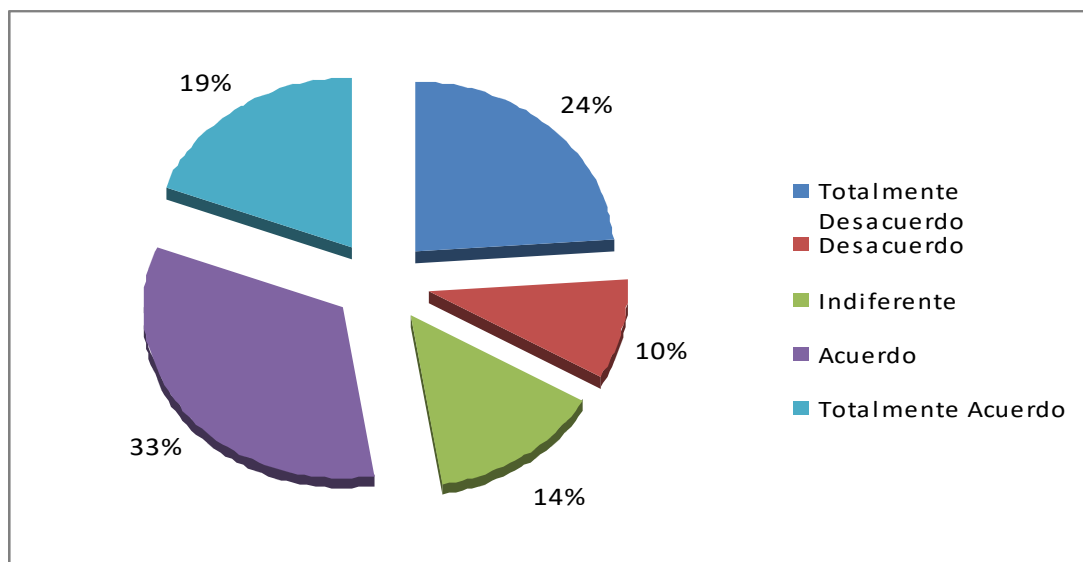


*Figura 26.* Recursos materiales

En la figura 26, se puede mostrar que el 61% de los colaboradores de la organización analizada, sienten que disponen de los recursos materiales para el desarrollo de su trabajo y 29% mencionaron que a veces ocurriría lo antes mencionado.

La mayoría de empleados de la empresa analizada, expresaron a nivel exploratorio, que la organización le entrega todos los recursos tangibles necesarios para realizar su trabajo. Pero, también comentaron que a veces los

insumos se demoran en llegar de su central en Lima, lo que genera incomodidades al momento de realizar su proceso productivo.



*Figura 27.* Ambiente de trabajo

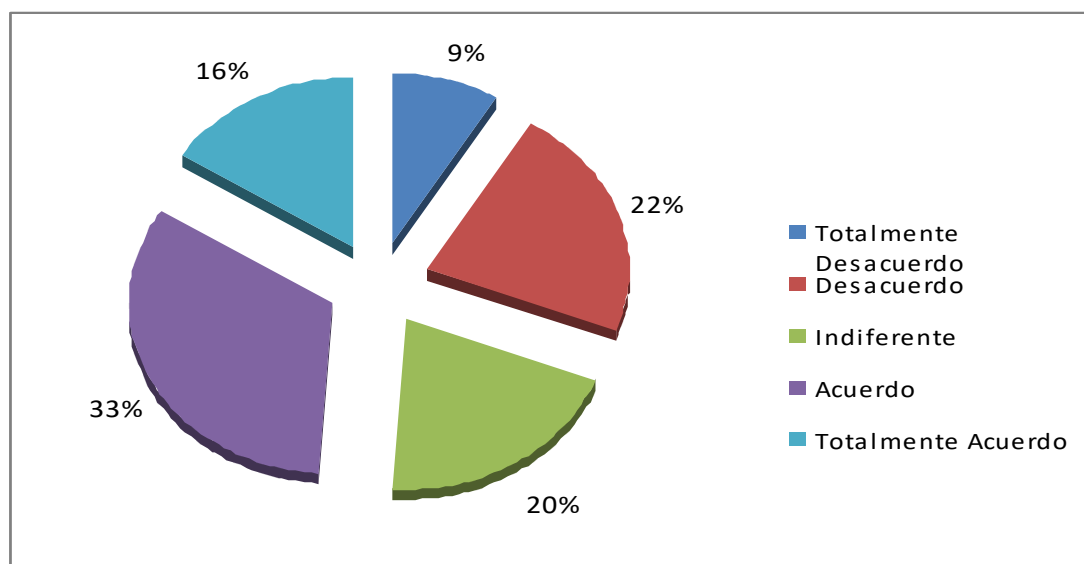
En la figura 27, se puede mostrar que el 61% de los colaboradores de la organización analizada, sienten que su ambiente de trabajo es cómodo, y 29% de los mismos mencionaron que a veces ocurriría lo antes mencionado.

A nivel exploratorio, la mayoría de los colaboradores considera que su lugar de trabajo no es espacioso, pero siente que es acogedor. Un grupo de empleados mencionaron que el restaurante materia de la presente investigación, es incómodo y no guarda las normas sanitarias necesarias para el expendio de comida, según lo expresado a nivel exploratorio.

Es necesario agregar, que, a partir de los resultados recopilados, se estima conveniente desarrollar una propuesta de mejora que incremente el nivel motivacional de los trabajadores de la empresa en estudio, sustentado en el enriquecimiento del presente indicador.

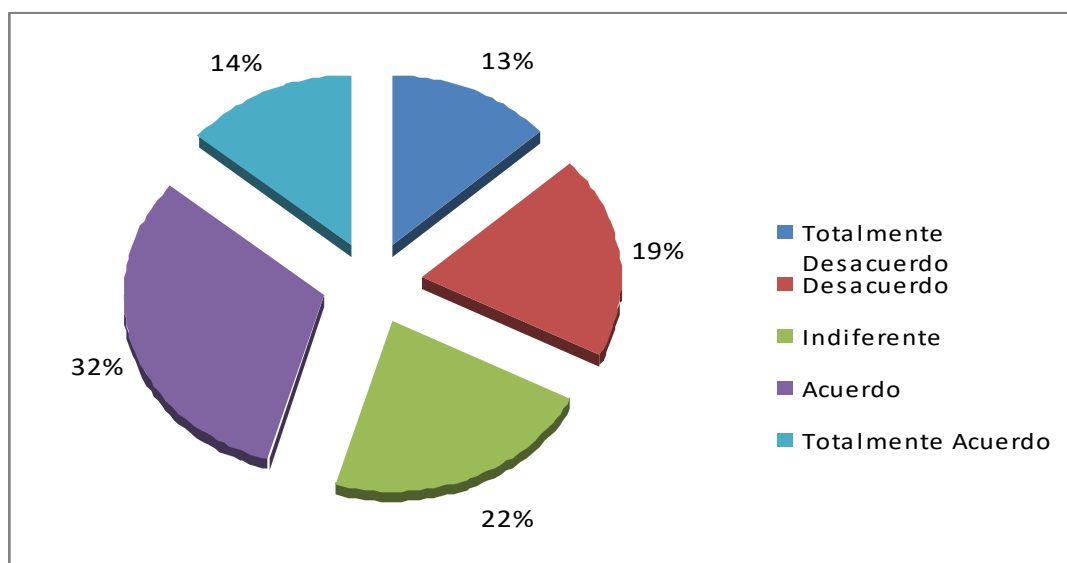
### 4.3 Motivación por factores

#### 4.3.1 Factores motivacionales



*Figura 28.* Total – factores motivacionales

En la figura 28, se puede observar que el 49% de los colaboradores de la empresa analizada, perciben como positivo el nivel motivacional de los trabajadores de Chinawok en Chiclayo, mientras que el 20% de los empleados considera que se encuentra en un nivel regular y un representativo 31% de colaboradores perciben que este indicador se encuentra en un nivel bajo y muy bajo. A partir de los resultados anteriormente presentados, es que se puede concluir que el nivel motivacional en referencia a los factores motivacionales según Herzberg (1968) (Citado por Amorós, 2007) se encuentra en un nivel medio alto.



*Figura 29.* Total – factores higiénicos

En la figura 29, se puede ver que el 46% de los colaboradores de la organización en evaluación, también perciben como positivo el nivel motivacional de los trabajadores de Chinawok en Chiclayo, mientras que el 22% de los trabajadores perciben que se encuentra en un nivel regular y un interesante 32% de colaboradores sienten que este indicador se encuentra en un nivel bajo y muy bajo. Sustentados en los resultados anteriormente expuestos, es que se puede concluir que el nivel motivacional en cuanto a los factores higiénico de la motivación según Herzberg (1968) (Citado por Amorós, 2007) se encuentra en un nivel medio alto.

## V DISCUSIÓN

A partir de los resultados encontrados fruto de la recopilación de información, se considera necesario discutir algunos de ellos, los cuales serán la fuente para la construcción de una propuesta de mejora que busque mejorar el nivel motivacional de la empresa en estudio.

En cuanto a los factores motivacionales, se puede afirmar que en la empresa existe un alto nivel de rotación de personal, que se genera por contar con personal joven en su totalidad, todos estudiantes universitarios, que se encuentran en plena formación profesional y que su estadía en la empresa no va a ser larga. En consecuencia, los programas de inducción y socialización necesitan ser cortos, pero a profundidad, de tal forma que aprendan su trabajo en el más breve plazo posible y se integren rápidamente.

En los restaurantes de comida rápida es necesario integrar en un breve plazo a todos los colaboradores, de tal forma que dominen sus labores asignadas para que puedan brindar un servicio de calidad a los clientes de la organización. Focalizarse en un proceso de socialización efectivo, con un aprendizaje significativo a corto plazo, genera altos niveles de satisfacción entre los empleados de cualquier empresa del sector restauración, especialmente en cuanto a las que brindan servicio de comida rápida (Gentile, 2003 y Flores – Ortiz et al, 2015).

Una situación que es preocupante, es la percepción sobre la no existencia de un programa de reconocimiento del personal, según lo expresado por la mayoría de los colaboradores siempre a nivel exploratorio, lo que definitivamente le afecta a su nivel motivacional en el trabajo. Es importante que cualquier organización, especialmente de sector restauración a nivel de comida rápida, desarrolle un programa de reconocimiento de los colaboradores, pues por ser jóvenes, más que utilizar motivos extrínsecos

sustentados en factores monetarios, necesitan ser reconocidos por un trabajo bien realizado, lo que les demuestra que están aprendiendo a realizar su tareas y actividades cada vez mejor y en consecuencia, su nivel motivacional se incrementará (Amorós, 2007) y (Mata, 2009).

De otro lado, se considera que la empresa no está empoderando a sus colaboradores, que a pesar de ser jóvenes y sin aparente experiencia en el sector restauración, es importante hacerlos sentir que participan en la toma de decisiones de la empresa, aunque sea en temas sencillos, de tal forma que generen la confianza necesaria en sí mismos, sustentados en la realización de sus tareas de acuerdo a su criterio e incentivados por la misma organización (Pérez y Torres, 2015)

En base a la recopilación de la información, es que se puede afirmar que los empleados de la empresa en evaluación no están siendo formados dentro de la organización. El hecho de ser estudiantes universitarios y además de saber que su estadía es corta en la empresa, no debería limitar a la organización en el desarrollo de un proceso serio de formación de sus colaboradores, pues en la medida que sientan que crecen como personas y profesionales se incrementará el tiempo de permanencia en la empresa, pues su nivel motivacional será alto y por ende se beneficiará la empresa (López, 2001) y (Más, 2005).

De otro lado, se observa que es necesario que los jefes y supervisores también sean formados en la generación de un liderazgo efectivo, especialmente en situaciones de estrés, básicamente por el hecho de ser un servicio de comida rápida. Los jefes, supervisores e inclusive los directivos de cualquier organización, necesitan estar formados para poder dirigir eficaz y eficientemente al personal que se encuentra a su cargo, de tal manera que puedan sacar todo el potencial de cada uno de ellos en beneficio de la organización en la que laboran, generando de esta manera ventajas

competitivas sustentadas en la innovación de los procesos de parte del personal, generándose de esta manera altos niveles de motivación laboral (Dessler, 2001), (Ferreiro & Alcazar, 2002); (Espada, 2006) y (Amorós, 2007).

Por último, dentro del presente factor, se puede decir que los colaboradores perciben que en la empresa no existen líneas de carrera, lo cual fue corroborado mediante entrevistas a profundidad a los trabajadores de la organización, que definitivamente provoca que el nivel motivacional de los empleados del restaurante de comida rápida materia de la presente investigación sea bajo.

En conclusión, se puede afirmar que la presente dimensión se encuentra en un nivel medio alto, y que, a su vez, necesita de una propuesta de mejora del nivel motivacional de la misma, en beneficio de los colaboradores y la propia empresa.

De otro lado en cuanto al factor higiénico, se puede afirmar que los jefes y directivos de la empresa carecen de una serie de habilidades necesarias para dirigir de manera eficiente equipos de trabajo, partiendo por el desarrollo de las habilidades de cooperar y compartir, básica para generar equipos que sean realmente eficientes y eficaces, con altos niveles de involucramiento y compromiso no sólo de parte de los trabajadores, sino también de los jefes, supervisores e inclusive de la plana gerencia de la empresa en la ciudad de Chiclayo. Es importante que todos los trabajadores de cualquier organización desarrollen una serie de habilidades sociales, siendo la generación de equipos de trabajo efectivos una de las más valoradas por las empresas de hoy (Hellriegel et al, 1999), (Jimenez & Bueno, 2003) y (Amorós, 2007).

De otro lado, se puede afirmar en base a los resultados recopilados en la presente tesis, que a los jefes del restaurante materia de la presente investigación, les falta la preparación técnica y profesional necesaria para

realizar su trabajo. Esto se debe, principalmente, porque los mismos también son estudiantes universitarios, que, a pesar de encontrarse en los últimos ciclos de su carrera, les falta mayores conocimientos para la realización de su trabajo. En este sentido, también es de responsabilidad de parte de la empresa, entregarle la formación técnica necesaria para que pueda desarrollar su labor en forma eficaz y eficiente, que decante en un crecimiento como profesional a futuro (Robbins, 2004), (Amorós, 2007) y (Koontz, 2012).

Así mismo, se observa que existen incomodidades con respecto a las normas y políticas de la empresa, especialmente con respecto a la programación de los horarios y de los períodos vacacionales. En este sentido, la organización necesita equilibrar la carga laboral entre todos los trabajadores, pues, aunque existan colaboradores que tengan un rendimiento alto o existan preferencias personales, se necesita lograr que cada uno de ellos crezca y se desarrollen dentro de su actividad y en cualquier puesto asignado según sus horarios. Así mismo, es necesario generar una programación de vacaciones de común acuerdo con los trabajadores, con la finalidad de satisfacer sus necesidades personales y no sólo las de la organización (León & Pejerrey, 1980), (Del Castillo, 1992) y (Drucker, 2002).

De acuerdo a los resultados recabados en la presente tesis, los colaboradores sienten que sus remuneraciones, incentivos y beneficios no guardan relación con el esfuerzo que realizan, a pesar que saben que están en proceso de formación personal y laboral. En este sentido, es necesario comentar que los trabajadores de la empresa en evaluación, perciben que en la misma no se cumple la teoría de la equidad de Adams (1965), citado por Davis y Newstrom (1993), quien menciona que los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que traen a un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella contra las entradas percibidas y los resultados de los demás.

Por último, los trabajadores de la empresa materia de la presente tesis, perciben que las instalaciones cuentan con espacios pequeños para el desarrollo de su trabajo, así como a veces no se mantiene el orden y limpieza de los mismos, lo que impide que realicen bien su trabajo. Así mismo, se están descuidando en el abastecimiento de los insumos necesarios para la elaboración de sus productos, los cuales provienen de la ciudad de Lima. Es necesario cuidar la limpieza y mantenimiento del restaurante, pues se trabaja con alimentos y el mal manejo de la limpieza, así como el mantenimiento de las instalaciones y el adecuado abastecimiento de los insumos puede generar problemas, incluso en la salud de los clientes (Quintero & Hernández, 2012).

## VI PROPUESTA

En cuanto a los factores motivacionales, se sugiere:

Reestructurar en programa de inducción y socialización de los colaboradores de la empresa de tal forma que sea ágil, corto, eficiente y eficaz, siempre tomando en cuenta que los trabajadores son estudiantes universitarios y se encuentran formación tanto personal como profesional.

Generar un programa de reconocimiento del colaborador, por supuesto de acuerdo al rendimiento y a los logros alcanzados, en forma pública y de acuerdo al tipo de trabajador, que en este caso son jóvenes estudiantes universitarios.

Implementar un programa de empoderamiento de los colaboradores, de tal manera que sientan que participan en la toma de decisiones de la organización, siempre teniendo en cuenta que son jóvenes universitarios, que se encuentran en plena formación personal y profesional.

A pesar que son estudiantes universitarios y que el nivel de rotación de los colaboradores es alto, es importante generar un programa de formación de los trabajadores, de tal manera que mejoren como personas y profesionales, teniendo en cuenta que los que se benefician son los clientes del restaurante de comida rápida ubicado en la ciudad de Chiclayo.

De otro lado es necesario también generar un programa de formación de jefes, supervisores y directivos en general, dirigido al desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, de tal forma que estén aptos para gestionar eficaz y eficientemente a su personal, de manera que logren desarrollar todo el potencial de la gente a su cargo.

Para el desarrollo de los programas en mención, se sugiere generar las alianzas estratégicas necesarias con universidades locales, bajo la firma de convenios marco.

Desarrollar programas de desarrollo de líneas de carrera no sólo dentro de restaurante de comida rápida ubicado en la ciudad de Chiclayo, sino en toda la cadena de restaurantes del país, de tal forma que los colaboradores no piensen que su estadía en la empresa es corta, sino que pueden crecer profesionalmente cuando terminen sus respectivas carreras.

De otro lado, en cuanto a los factores higiénicos se sugiere:

Formar a los jefes, supervisores e inclusive en a directivos del restaurante de comida rápida ubicado en la ciudad de Chiclayo, en temas netamente relacionados con su actividad diaria desde el punto de vista técnico. De igual forma, se pueden generar alianzas estratégicas con universidades locales y específicamente con carreras relacionas a la administración de servicios.

Realizar la programación de horarios de los colaboradores, de acuerdo a la carga académica de la universidad en la que estudian y tomando en cuenta que necesitan aprender y dominar todos los puestos de la organización. De otro lado, se sugiere también la programación de los períodos vacacionales de común acuerdo entre los trabajadores y la organización, de tal forma que se satisfagan sus necesidades personales y los de la propia empresa.

Actualizar las normas, políticas e inclusive el diseño organizacional de la empresa, de tal forma que se mejoren los procesos e inclusive los procedimientos de la organización, no sólo en el restaurante de la ciudad de Chiclayo, sino de los del resto del país.

Reestructurar las remuneraciones, incentivos y beneficios que ofrece la organización, de tal forma que se encuentren por encima del mercado laboral, por lo menos en el restaurante de comida rápida ubicado en la ciudad de Chiclayo.

Analizar la posibilidad de ampliar el restaurante de comida rápida ubicado en la ciudad de Chiclayo, no sólo en los ambientes para atención de los clientes, sino en donde se realiza la parte operativa del proceso, o sea detrás de mostradores, cocina e inclusive de las áreas de almacenamiento de insumos.

## VII CONCLUSIONES

En la presente tesis se puede concluir, que el nivel motivacional, basado en la teoría de Herzberg, para los colaboradores del restaurante de comida China Wok ubicado en la ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel medio alto.

Así mismo, el nivel motivacional en referencia a los factores motivacionales, basado en la teoría de Herzberg, para los colaboradores del restaurante de comida China Wok ubicado en la ciudad de Chiclayo, se ubica en un nivel medio alto.

De otro lado, el nivel motivacional en cuanto a los factores higiénicos, basado en la teoría de Herzberg, para los colaboradores del restaurante de comida China Wok ubicado en la ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel medio alto.

Así mismo, la propuesta de mejora desarrollada en la presente investigación, está dirigida optimizar los indicadores que se ubican en un nivel medio bajo y muy bajo. En cuanto a los factores motivacionales, se sugiere un programa de inducción, ágil, corto, eficaz y eficiente, un programa de reconocimiento del empleado. Siguiendo la misma línea, se sugirió un programa de empoderamiento de los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa y uno para el desarrollo de líneas de carrera.

En referencia a los factores higiénicos se propuso formar técnicamente a los jefes, supervisores e inclusive directivos de la empresa. De otro lado, trabajar la programación de los horarios y de los períodos vacacionales, de común acuerdo entre trabajador y la propia empresa.

Revisar y actualizar las normas, políticas e inclusive el diseño organizacional actual, de tal manera que se mejoren los procesos y procedimientos dentro de la empresa, no sólo para Chiclayo, sino para todos los establecimientos del resto del País. Esto incluye las políticas remunerativas, de incentivos y beneficios.

Por último, mejorar la infraestructura de la organización, principalmente en referencia a las áreas operativas y de almacenamiento de insumos.

Adicionalmente y con la finalidad de implementar la presente propuesta de mejora, se sugiere generar altos niveles de compromiso, especialmente, en los directivos del restaurante de comida rápida, en relación a la propuesta de mejora del nivel motivacional desarrollada.

## VIII 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/>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Covey, S. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Madrid: Editorial Paidós Ibérica.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (8ª ed.). México D.F.: Editorial McGraw-Hill.
- Del Castillo, M. (1992). *El Administrador y su entorno dentro de la organización*. México D.F.: Limusa / Grupo Noriega Editores.
- Dessler, G. (2001) *Administración del personal* (8ª ed.). México D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Drucker, P. (2002). *La Disciplina de la innovación en Fundación Drucker; de Líder a Líder*. España: Gránica.
- Espada, M. (2006). *Nuestro motor emocional: la motivación*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Ferreiro, P. & Alcazar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Ariel.
- Flores-Ortiz, M., Vega-Lopez, A., & Chávez-Moreno, E. (2015). El Clima Organizacional Como Factor de Competitividad en las Franquicias de Comida Rápida en Tijuana, BC, México. *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 8(5), 25-44. Recuperado de <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V8N5-2015.pdf#page=27>
- Gentile, A. (2003). *En las tramas del McJob: descualificación laboral y riesgos de vulnerabilidad social para los trabajadores de fast food*. Recuperado de <http://digital.csic.es/bitstream/10261/1575/1/dt-0313.pdf>
- Grupo Interbank adquirió el 100% de acciones de Chinawok (2012). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/grupo-interbank-adquirio-100-acciones-chinawok-noticia-1408932>

- Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional* (8ª ed.). México D.F.: Thomson.
- Jiménez, A. y Bueno, J. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores?* España: Editorial Fundación Confemetal.
- León, F. y Pejerrey G. (1980). Factores considerados por empleados de oficina y por trabajadores mensuales al ofrecerles un puesto. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Vol.12 N° 2 pp. 253 – 280. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/805/80512206.pdf>
- López, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. España: Díaz de Santos
- Koontz, H. et al (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revista Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/articulo/view/9692>
- 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>
- Mathews, J. (2012). *China Wok, innovación e internacionalización*. *Escala Global. Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/escala-global/2012/07/10/china-wok-innovacion-e-internacionalizacion/>
- 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>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Schwab, D. (1985). *La motivación en el seno de una organización*. Madrid: Océano-Centrum / Enciclopedia del Management, Océano Grupo Editorial.

Stevenson, N. (2000). *La motivación del personal de su empresa*. España: Pearson Educación, S.A.

Whitsett, D. (2008). *Ampliación y enriquecimiento del puesto de trabajo*. Madrid: En Océano, Enciclopedia del Managemet. Grupo Editorial.

## IX ANEXOS

### Anexo 01: Encuesta de motivación laboral



#### Encuesta de motivación laboral

La presente encuesta tiene por objetivo determinar el nivel motivacional en el trabajo de los empleados que laboran en China Wok de Chiclayo Agradecemos a priori su apoyo y sinceridad. Así mismo, la información entregada es anónima y totalmente confidencial.

TD : Totalmente desacuerdo

A : Acuerdo

D : Desacuerdo

TA : Totalmente Acuerdo

I : Indiferente

Item	Afirmaciones	TD	D	I	A	TA
1	Tengo la posibilidad de que en el trabajo me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que me gusta					
2	Las tareas de mi puesto de trabajo son acordes a mis capacidades y personalidad					
3	Mi jefe me reconoce por los trabajos bien realizados					
4	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo					
5	Me satisface el tipo de tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo					
6	Me dan la libertad para desarrollar mi trabajo de acuerdo a mi criterio					
7	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes					

8	Mi trabajo tiene alto nivel de responsabilidad						
9	Tengo participación en la toma de decisiones de mi área						
10	Mi trabajo es importante para la empresa						
11	Me entregan toda la formación que necesito para desarrollarme como persona y profesional						
12	En la empresa existen oportunidades de promociones y ascensos						
13	Recibo siempre el apoyo de mi jefe						
14	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para desempeñar su puesto de trabajo						
15	Me satisface la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo						
16	En la empresa siempre cumplen con los convenios y leyes laborales						
17	Estoy satisfecho con mi horario de trabajo						
18	Las normas y políticas de la empresa me generan altos niveles de satisfacción						
19	Mi sueldo está de acuerdo con las labores que realizo						
20	Estoy satisfecho con los premios y/o incentivos que recibo						
21	Recibí los beneficios de acuerdo a ley y/o convenios						
22	El trato que recibo de mi jefe es muy bueno						
23	Tengo muy buenas relaciones con mis compañeros						
24	La empresa trata con igualdad y justicia						
25	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas						
26	Dispongo de los recursos materiales para el desarrollo de mi trabajo						
27	Mi ambiente de trabajo es muy cómodo						

